



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tuotemyynnistä kohti ratkaisukeskeisempää liiketoimintamallia

Wickström, Henna

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Tuotemyynnistä kohti ratkaisulähtöisempää liiketoimintamallia

Henna Wickström
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma,
Käyttäjäkeskeinen suunnittelu
Opinnäytetyö, YAMK
Toukokuu, 2013

Henna Wickström

Tuotemyynnistä kohti ratkaisulähtöisempää liiketoimintamallia

Vuosi

2013

Sivumäärä

100

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana esitettiin kuinka B2B case-yrityksessä edetään tuotelähtöisyydestä kohti ratkaisulähtöisempää liiketoimintamallia? Vastausta tutkimusongelmaan haetaan organisaation nykytilan ja valmiuksien kartoittamisen kautta. Nykytilaa tarkastellaan erityisesti asiakaskuuntelun, asiakasvalinnan ja organisaatorakenteen sopivuudella. Nykytilasta esille nostettuja havaintoja peilataan teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella esitetään kehityspolku tuotemyynnistä ratkaisulähtöiseen liiketoimintamalliin.

Tutkimus jakautuu kahteen osaan, teoreettiseen ja tutkimukselliseen osaan. Teoreettinen osuus käsittelee asiakassuhteiden johtamista, asiakkuusosaavaa organisaatiota sekä asiakkaan kuuntelua. Näihin näkökulmiin tuodaan rinnalle ratkaisumyynti, erityisesti arvon tuottamisen, ratkaisumyynnin strategisten valintojen sekä ratkaisulähtöisesti toimivan organisaation näkökulmista. Teoreettisten näkökulmien pohjalta esitetään tutkimuksen viitekehys teemoista, joiden kautta organisaation ratkaisulähtöisyyttä ja kyvykkyyttä voidaan arvioida.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisin menetelmin, luonteeltaan toimintatutkimuksena, joka ei kuitenkaan pidä sisällään itse muutoksen toteuttamista ja testausta, vaan sen sijaan, tutkimuksen pohjalta luodaan kehittämisideoita ja ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Organisaation nykytilan kartoittamisen menetelmäksi valittiin työpaja, jonka tueksi kehitettiin teoreettiseen viitekehykseen perustuva työskentelymalli. Työpajoihin osallistuivat case-yrityksen myyjät ja myyntijohto, viidessä työpajassa eri puolella Suomea.

Tutkimustuloksina esitetään organisaation ratkaisukeskeisyyden ja asiakaskuuntelun nykytila, nykyisen organisaatorakenteen pullonkaulat, sekä näkemyksiä ratkaisumyynnin asiakasvalintaan. Tutkimustuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja esitetään tutkimusongelmaan vastaavat konkreettiset toimenpiteet tulevaisuuden kehitystoimenpiteiksi. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan myös pitää työpajatyöskentelymallia, joka on kuvattu tähän tutkimukseen sillä tasolla, että se voi toimia työkaluna myös muissa organisaatioissa nykytilan selvittämiseksi.

Muutosprosessi tuotestrategialla toimivasta yrityksestä ratkaisuja tuottavaksi yritykseksi on haasteellinen oppimisprosessi, jossa usea yritys painii. Yrityksen siirtymä ratkaisukeskeisyyteen on muutos, joka edellyttää sekä investointeja, että resursseja, mutta ennen kaikkea suunnitelmallisuutta ja tietoa kuinka muutoksessa tulisi edetä.

Asiasanat: Ratkaisumyynti, asiakaslähtöisyys, asiakaskuuntelu, asiakkuuksien johtaminen

Henna Wickström

Proceeding from a Product Sales into a Solution Focused Business Model

| | | | |
|------|------|-------|-----|
| Year | 2013 | Pages | 100 |
|------|------|-------|-----|

The problem statement of this Masters's was; *what are the actions the case-company should do, to proceed from a product oriented approach towards solution focused business model?* The answer to this problem statement was sought by studying a case-company's current state and preparedness for solution sales, whereas current state was looked through the models of listening and the dialog with customers, customer selection and organizational structure. The findings of the current state are mirrored through theoretical framework and on the basis of it, the development path from product orientation to solution focused business model is presented.

The study consists of a theoretical section and an empirical section. The theoretical section focuses on customer relationship management, customer oriented organization and the dialog with the customer. These viewpoints are connected to solution sales, especially from the perspective of value creation, strategic choices and solution focused organizational structures. On the basis of these theoretical perspectives, a framework was created with the focus in assessing organization solution orientation and preparedness.

The empirical section is carried out by qualitative methods, by nature as an action research, but not including concrete change itself and a testing component, but instead presenting the development path and opinions about the way forward to solve the problem statement. The survey was conducted in workshops, and to support this data collection, a working model based on the theoretical framework was formed. Participants of the workshops consisted of the case-company's salesman and sales managers, altogether in five workshops across Finland.

As a result, this study reveals the case company's current state in the solution orientation and a way to do customer dialog as well as bottle necks of current organizational structure and viewpoints to solution sales customer selection. The results are compared with the theoretical framework and by that, concrete actions for future development steps to move towards solution focused company are presented. The result of this study can also be considered to be the workshop working model, which has been described in such a way, that it can be used as a tool to investigate another similar organizations solution sales current state with participatory methods.

Several companies are wrestling in a challenging change process towards a new model; from being based on a product oriented to being based on a solution focused company. This change into focusing on solutions requires investments and recourses, but most of all, well done planning and knowledge on how to proceed in a change process.

Keywords: Solution sales, customer-oriented organization, dialog with the customer, customer relationship management

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 2 | Työn tausta ja tavoitteet | 8 |
| 2.1 | B2B liiketoimintaympäristö | 9 |
| 2.2 | Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja odotetut tulokset | 10 |
| 2.3 | Tutkimuksen rajaus | 11 |
| 2.4 | Tutkimuksen toteutus | 11 |
| 2.5 | Tutkimusmetodi | 13 |
| 2.6 | Tutkimuksen kulku | 14 |
| 3 | Asiakassuhteiden johtaminen ja asiakaslähtöisyys | 16 |
| 3.1 | Asiakkuusosaava organisaatio | 18 |
| 3.2 | Asiakkaan kuuntelu ja kommunikointi | 19 |
| 4 | Ratkaisumyynnillä arvoa asiakkaalle | 21 |
| 4.1 | Ratkaisumyynti | 22 |
| 4.1.1 | Näennäinen ratkaisumyynti | 22 |
| 4.1.2 | Ratkaisumyynnin määritelmä | 23 |
| 4.2 | Ratkaisumyyntiin sopivat asiakkuudet | 26 |
| 4.3 | Tuotemyynnin ja ratkaisumyynnin yhteentörmäys | 28 |
| 4.4 | Ratkaisumyynnin strategiset valinnat | 30 |
| 4.5 | Ratkaisumyyntiä tukeva myyntiorganisaatio | 32 |
| 4.6 | Ratkaisumyyjän ominaisuudet | 35 |
| 4.7 | Organisaation ratkaisumyyntikyvyn parantaminen | 36 |
| 4.8 | Organisaation nykytilan arvio | 39 |
| 5 | Tutkimuksen viitekehys | 40 |
| 5.1 | Strategia ja ajattelumalli | 41 |
| 5.2 | Markkinointi ja viestintä | 42 |
| 5.3 | Myynnin johtaminen ja tuki | 43 |
| 5.4 | Myyntiprosessit | 44 |
| 6 | Tutkimuksen toteutus työpajatyöskentelymallilla | 45 |
| 7 | Tutkimustulokset | 49 |
| 7.1 | Taustaa tutkimusorganisaatiosta | 49 |
| 7.2 | Nykyinen asiakkuuksien johtamisen toimintamalli | 50 |
| 7.3 | Tutkimusaineiston analysointi | 51 |
| 7.4 | Ratkaisumyynti organisaation mielestä | 52 |
| 7.5 | Nykytilan numeraalinen arvio | 54 |
| 7.5.1 | Organisaation oma toiminta ja lupauksen pitäminen | 55 |
| 7.5.2 | Osaaminen | 57 |
| 7.5.3 | Asiakkaat | 57 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.5.4 | Työkalut | 58 |
| 7.6 | Näkemyksiä asiakaskuuntelun nykytilasta | 59 |
| 7.7 | Ratkaisumyyntiin sopivat asiakkuudet | 62 |
| 7.8 | Arvolupauksen myyntiosaaminen | 64 |
| 7.9 | Ratkaisumyyntiä tukeva organisaatorakenne | 66 |
| 7.10 | Kehitysideoita tulevaisuuteen | 69 |
| 8 | Tutkimustulosten tarkastelu | 70 |
| 8.1 | Yhteenveto teoreettiseen viitekehykseen peilattuna | 70 |
| 8.2 | Konkreettiset toimenpiteet ratkaisumyyntikeskeisyyden kehittämiseksi | 74 |
| 9 | Yhteenveto ja pohdinta | 80 |
| 9.1 | Luotettavuuden arviointi | 82 |
| 9.2 | Jatkotutkimusaiheet | 84 |
| | Lähteet: | 85 |
| | Kuvat | 87 |
| | Taulukot | 88 |
| | Liitteet | 89 |

1 Johdanto

Tarve tuotelähtöisen ajattelumallin kehittämisestä kohti asiakas- ja ratkaisukeskeistä toimintamallia, on nostanut sekä asiakkuuksien johtamisen, että ratkaisumyyntiin teemat 2000-luvun keskeisiksi liikkeenjohdon trendiksi. Ratkaisumyyntiin panostaminen kiinnostaa yhä useampaa teollisuudenalaa ja yritystä, jotka ovat perinteisesti valmistaneet ja myyneet yksittäisiä tuotteita (Foote, Galbraith, Quentin & Miller 2001, 84). Pelkkiin tuoteominaisuuksiin vetoaminen ja kilpailu hinnalla tuntuvat olevan myyntikohtaamisissa menneen päivän tekniikoita. Tästä trendistä, sanasta ratkaisu, on valitettavasti tullut usealle yritykselle pelkkä ismi. Moni yritys toimii ratkaisulähtöisestä viestinnästä huolimatta, edelleen aivan yhtä tuotelähtöisesti kuin aina ennenkin. Miksi niin moni ratkaisumyyntiin pyrkivä yritys ei onnistu tuotelähtöisen organisaation muutoksessa kohti ratkaisulähtöisempää liiketoimintamallia?

Galbrithin (2002, 2) tutkimuksen mukaan vaikeudet syntyvät muun muassa ongelmista, jotka ratkaisukeskeisen organisaation rakentaminen tuottaa. Kun yritykset lähtevät muutoksessa liikkeelle perustamalla asiakaskeskeisiä myyntiyksiköitä, ja yrittävät integroida näitä myyntiyksiköitä olemassa oleviin tuotekeskeisiin yksiköihin, joudutaan usein yhteentörmäykseen. Mattson ja Parvinen (248-249, 2011) toteavat, että yrityksen siirtymä tuotelähtöisestä yrityksestä ratkaisukeskeiseksi yritykseksi on haastava ja pelottava muutos. Näin suuri muutos edellyttää sekä investointeja, että resursseja. He toteavat, että on mahdotonta kopioida jollakin toisella yrityksellä olemassa olevia malleja ja prosesseja toisen organisaation ympäristöön. Jokaisella yrityksellä on omia ominaispiirteitään ja yksilöllisiä haasteita, jotka edellyttävät suunnittelua, huomioita ja opi kun teet-lähestymistä muutoksen läpiviemiseksi.

Ratkaisulähtöisessä näkökulmassa lähtökohtana on tuntea asiakkaat, kuunnella ja ymmärtää asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja luoda arvoa asiakkaalle. Ratkaisulähtöisen liiketoimintamallin käyttöönotto edellyttää asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja onnistumisen edellytys on kyky omaksua asiakaskeskeisyys. Jälleen yksi haaste, jonka tuoteorganisaatio kohtaa muutoksessa. Duncan ja Moriarty (1998, 4-8) toteavat, että useissa tapauksissa yritykset eivät ole omaksuneet tehokkaita prosesseja kuinka vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa johdetaan. Prosessi, kuinka dialogia asiakkaan kanssa hoidetaan, tulisi aina olla tarkkaan mietitty.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella näyttää siltä, että mikäli yritys lähtee toteuttamaan muutosta kartoittamatta organisaation nykytilaa tai jättää miettimättä tarkasti niitä toimenpiteitä joita muutos edellyttää, ollaan vaarassa joutua näiden useiden muutoksessa epäonnistuneiden yritysten joukkoon. Tämä tutkimus keskittyy ratkaisumyyntiin siirtyvän yrityksen muutoksessa tarvittavien tietojen kartoittamiseen ja nostamaan esille ne toimenpiteet, joita organisaatiossa tulee tehdä, jotta muutos voidaan toteuttaa välttämättä suurimmat sudenkuopat.

Tässä tutkimuksessa ratkaisumyyntiin siirtyminen nähdään osana yrityksen asiakkuuksien johtamisen strategiaa ja sen kehittämistä. Ovathan asiakaskuuntelun mallit, asiakasvastuut ja tiimit sekä segmentointi osa asiakkuuksien johtamisen valintoja.

2 Työn tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä toteutettiin vuonna 2007 asiakkuuksien johtamisen kehitysprosessi, jonka tavoitteena oli luoda ja ottaa käyttöön yhtenäiset asiakkuuden hoitomallit koko organisaatiossa. Asiakkuuksien johtamisella oli tarkoitus hakea merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Tämän muutaman vuoden kestäneen kehitysprosessin aikana toteutettiin perinteinen polku asiakkuuksien haltuun ottamisessa. Asiakaskantaa - ja kuntaa tutkittiin, määriteltiin asiakkuudet, rakennettiin asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit, segmentoitiin, määriteltiin vastuuhenkilöt ja tiimit sekä ennen kaikkea sovittiin toimintamallit, kuinka asiakkaita lähestytään ja pyritään pääsemään paremmin iholle.

Yrityksessä on muutaman viime vuoden aikana nostettu uutena tahtotilana ja tulevaisuuden liiketoimintamallina tavoite siirtyä kohti ratkaisumyyntiä. Kansainvälisen yrityksen johto on tuonut tämän tahtotilan esille erilaisissa yhteyksissä, aina myyntikokouksista vuosisuunnitteluun. Muutoksen suuntaa, syvyyttä tai sen asettamia vaateita ei kuitenkaan ole esitetty, eikä organisaation asiakkuuksien johtamisen toimintamallit ja organisaatorakenne ole rakennettu tukemaan ratkaisumyyntiä. Yrityksessä nostettiin esille kysymys, kuinka edetä uuden ratkaisumyyntiä tavoittelevan liiketoimintamallin kanssa.

Tuoteorganisaation on mahdollisesti vaikea ymmärtää mitä ratkaisumyyntillä tarkoitetaan. Toimenpiteitä ymmärryksen lisäämiseksi ei vielä ole tehty, eli liiketoimintamallin maastoutuminen on lähtökuopissa. Kansainvälisessä organisaatiossa jokainen maayhtiö työskentelee saman ongelman kimpussa; kuinka saada myynti sitoutettua ratkaisumyyntiin ja minkälaiset toimintatavat tätä muutosta tukisivat?

2.1 B2B liiketoimintaympäristö

Tutkimus keskittyy B2B liiketoimintaympäristöön, joka poikkeaa myynnin ja arvontuotannon näkökulmasta merkittävästi kuluttajaliiketoiminnasta. B2B liiketoiminnalla tarkoitetaan kauppaa joka käydään kahden yrityksen välillä.

Manning, Ahearne ja Reece (2012, 189) kuvaavat ostotapahtumaa B2B-kaupassa seuraavasti:

- Osto tehdään muuta tarkoitusta kuin omaa kulutusta varten
- Ostopäätös on usein monen henkilön tekemä ja usea henkilö osallistuu ostotapahtumaan
- Osto tehdään tiettyyn tuotteen tekniseen ominaisuuteen tai määrittelyyn perustuen
- Osto perustuu pääasiassa rationaalsiin kriteereihin
- Ostotapahtuma voi sisältää pitkän päätöksentekoprosessin
- Tuotteet on luokiteltu usein sen mukaan kuinka asiakkaat niitä käyttävät

B2B liiketoiminnassa asiakkaan ostoprosessit voivat suurestikin vaihdella asiakkaan mukaan, joten yrityksen tulee olla hyvin selvillä jokaisen asiakkaan päätöksentekoprosesseista, kuten milloin ostopäätökset tehdään, mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen, onko ostoon tarvittavat rahat jo varattuna budjettiin ja ketkä henkilöt yrityksessä tulevat tuotetta käyttämään? (Manning ym.2012, 191.)

Roune ja Joki-Korpela (2008, 13-16) kuvaavat B2B-ratkaisumyyjän toimintaympäristöä seuraavasti:

- aikaperspektiivi ulottuu kuukausien tai vuosien päähän, siitä kun yritysasiakkaan tarve on todettu ja ennen kuin kauppa on päätetty ja toimitussopimus allekirjoitettu.
- Myyntiprosessi sitoo useita henkilöitä
- Ratkaisumyyjän kontaktipintana on ryhmä henkilöitä tai hankintatiimi, jossa kullakin on oma, tehtävän määrittämä rooli.
- Päätös ratkaisun hankinnasta on moniportainen prosessi
- Päätöksentekijöiden tunnistaminen ja heidän päätöskriteereidensä ymmärtäminen on myyjän suurimpia haasteita.
- Kaupan kohteena oleva ratkaisu hahmottuu ja kokonaisuus kehittyy myyntiprojektin kuluessa
- Ratkaisumyyjän yrityksen omat sisäiset rajapinnat ovat laajat ja haastavat: myyjäkollegat, johto, markkinointi, tuotepäälliköt, tekninen tuki, talous, huolto, logistiikka jne.
- Kommunikoinnin vaikeus korostuu ratkaisuja ostavan ja myyvän organisaation välillä.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja odotetut tulokset

Tutkimusongelmana esitetään:

Kuinka case-yrityksessä edetään perinteisestä tuotemyynnistä kohti ratkaisulähtöisempää liiketoimintamallia?

Tutkimusongelmaa lähestytään organisaation nykytilan ja valmiuksien kartoittamisen kautta, jota tarkastellaan erityisesti asiakaskuuntelun, asiakasvalinnan ja organisaatorakenteen sopivuudella. Nykytilasta nostettuja havaintoja peilataan teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella esitetään tutkimusongelmassa esitettyyn, nykytilaan pohjautuva kehityspolku tuotemyynnistä ratkaisulähtöiseen liiketoimintamalliin.

Tutkimuksen teoreettisiksi näkökulmiksi on valittu:

1. asiakassuhteiden johtaminen, erityisesti asiakaskuuntelun ja vuorovaikutuksen metodit
2. ratkaisumyynti arvon tuotannon kannalta
3. ratkaisumyynnin strategiset valinnat ja näkökulmat ratkaisumyyntiä tukevasta organisaatio rakenteesta

Tutkimusongelmaa tukevina tutkimuskysymyksinä esitetään:

1. Millä tasolla ratkaisumyynnin nykytila organisaatiossa on ja mitä muutostarpeita voidaan nostaa esille siirryttäessä tuotemyynnistä kohti ratkaisumyyntiä?
2. Millä tavalla myyntiorganisaatio toteuttaa asiakaskuuntelua ja kuinka nykykäytäntöjä tulee kehittää, jotta ne tukevat ratkaisumyyntiin siirtymistä?
3. Mitä organisaatorakenteen pullonkauloja on havaittavissa ja kuinka organisaatorakennetta tulee muuttaa jotta se tukee ratkaisumyynnin toimintamalleja?
4. Kuka on tutkittavan organisaation näkökulmasta ratkaisumyynnin kohdeasiakas?

Tutkimuksen luonteessa nousee myös esille nykytilan kehittämisenäkökulma, koska kenttätöön yhteydessä on samalla pyrkimys lisätä henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä ratkaisumyynnin aihepiiristä. Tutkimus toimii eräänlaisena lähtölaukauksena muutokselle.

2.3 Tutkimuksen rajaus

Vaikka tutkimuksessa käsitellään ratkaisumyyntiä asiakassuhteiden johtamisen näkökulman kautta, tutkimuksessa ei käsitellä asiakkuudenhallinnan käyttöönoton vaiheita, kuten asiakastiedon analysointia, segmentointia tai järjestelmiä. Tutkimusyrityksessä tämä prosessi on jo läpikäyty ja nyt etsitään seuraavaa vaihetta erityisesti asiakkuusosaamisen kasvattamista asiakaskommunikaation kautta. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa laajempaa merkitystä, niitä strategisia valintoja, joilla yritys johtaa liiketoimintaansa asiakkaiden kautta ja miten yrityksen ja asiakkaan väliset prosessit hoidetaan.

Tutkimus ei myöskään keskity muutoksen johtamisen teoriaan, vaan tutkimuksessa pyritään löytämään konkreettiset kehitysalueet, joita parantamalla yritys voi lähteä toteuttamaan muutosta.

Organisaation nykytilan kartoittaminen rajataan myyntihenkilöstön ja myyntijohdon näkökulmien kartoittamiseen, vaikkakin toisaalta tiedostetaan, että muutos ratkaisumyyntiin tarkoittaa viime kädessä koko organisaatiossa tapahtuvaa ajattelumallin muutosta.

2.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin, jossa perusajatuksena on kuvata todellista elämää ja tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita ja se suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Laadullinen tutkimus käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on jonkun tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen tai mielekkään tulkinnan tekeminen jostain ilmiöstä, ei suinkaan yleistäminen. (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Teoreettisuus ja teoria ovat välttämättömiä laadullisen tutkimuksen toteutumisen kannalta. Tutkimuksen teoriasta puhuttaessa, tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, joka pitää sisällään tutkittavasta ilmiöstä entuudestaan olevat tiedot sekä metodologian joka ohjaa tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17.)

Hirsijärvi vertaa kvalitatiivista tutkimusta väripalettiin, sillä jokainen tutkija voi valita värit omalla ainutlaatuisella tavallaan. Lisäksi tutkija voi halutessaan myös nimetä oman menetelmänsä, jolloin menetelmien määrä jatkuvasti kasvaa (Hirsijärvi 2004, 156).

Tämä tutkimus on perusluonteeltaan toimintatutkimus, johon yhdistyy tapaustutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus ja tapaustutkimus erottuvat toisistaan sillä, kuinka tutkija toimii tutkimusta tehdessään. Toimintatutkimuksessa tutkija on osallisena tutkittavassa ilmiössä ja sen toiminnassa, kun taas vastaavasti tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen ilmiön havainnoija, jolloin hän ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan. Toimintatutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyritään muuttamaan ratkaisemalla siihen liittyviä ongelmia, joiden kautta sitä myös kehitetään. (Kananen 2009, 23.) Tapaustutkimuksessa muutosta ei viedä käytännössä eteenpäin eikä sitä kehitetä konkreettisesti, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37-38.)

Toimintatutkimus on käytännönläheinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on esimerkiksi työelämässä olevien ihmisten oman työn tutkiminen ja kehittäminen. Se on siis ammatillisen oppimisen ja kehittämisen prosessi, joka liittyy olennaisesti työelämässä ilmentyvien ongelmien tiedostamiseen ja ratkaisemiseen. Toimintatutkimuksen keskeinen tekijä on ihmisten välinen yhteistyö. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja prosessina se on jatkuva havainnoinnin, seurannan, suunnittelun ja toiminnan ympyrä. (Kananen, 9-11, 2009.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilaa ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo ym. 2009, 37-38.)

Toimintatutkimuksen luonne tässä tutkimuksessa tulee esille siinä, että tutkija osallistui itse aktiivisesti tutkimuskohteeseen ja pyrki tutkimuksen aikana muuttamaan tutkimuskohteen toimintaa, eli lisäämään organisaation ymmärrystä ratkaisumyynnistä. Työpajatyöskentelyn kautta otettiin ensi askeleet muutoksen käynnistämisessä. Sen sijaa toimintatutkimukselle ominainen konkreettisen muutoksen toteuttaminen, arvioiminen ja syklisyys, ei ole tämän tutkimuksen tarkoitus. Tutkimus sisältää suunnitteluvaiheen työpajatyöskentelymallin kehittämiseksi, havainnoinnin sekä reflektoinnin tulosten analysoinnin kautta, mutta konkreettinen kehitystyö ja muutoksen eteenpäinvieminen tapahtuu hankkeen myöhemmässä vaiheessa, kuten tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu.

Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskartoitus hahmottaa yleiskuvan ratkaisumyyntiin liittyvistä teemoista ja sen perusteella luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskartoituksen tehtävänä on saada työn tekijä punnitsemaan tutkimuksen näkökulmia ja rajoituksia, sekä tutustuttaa tutkija tutkittavaan ilmiöön ja käsitteisiin. Kirjallisuuskartoituksen tehtävänä on ”ohjata tutkijaa menetelmävalintoihin, luoda suuntaviivat ja perusteet ongelmien rajoituksille sekä perehdyttää tutkijaa niihin käytännön seikkoihin ja ongelmiin, joita tutkija kohtaa tutkimusta tehdessään”. (Hirsijärvi ym. 2007, 106.)

2.5 Tutkimusmetodi

Tutkimuksessa haluttiin saada organisaation ääni kuuluviin ja tiedonkeruu menetelmäksi valittiin työpajatyöskentely, jossa on vivahteita ryhmähaastattelun ominaisuuksista. Työpajatyöskentely nähdään osallistavana työskentelymallina, jossa on näkökulmana, että kaikilla ihmisillä on jotain annettavaa kehitysprosessiin, kun heille annetaan sopivat välineet ilmaista itseään ja toiveitaan. Menetelmän avulla haetaan kokemuspohjaisia ideoita ja yritetään päästä käsiksi käyttäjien hiljaiseen tietoon, tuntemuksiin ja unelmiin. (Sanders 2002, 1-7.) Työpajatyöskentelyn tavoitteena on tuottaa tietoa nykytilasta, sekä löytää yhteisiä näkemyksiä kuin-ka toimintaa kehitetään jatkossa. Tutkimustyyppinä työpajatoteutukset kuuluvat tapaustutkimuksiin, jota luonnehtii tiedon kerääminen yksittäistapauksista tai pienestä joukosta toisi-aan läheisessä suhteessa olevia tapauksia (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 123).

Ryhmähaastattelun vivahteen työpajatyötyöskentelyyn toi valmiiksi teorian pohjalta laadittu aiherunko. Työelämän tutkimushankkeissa, joissa on tavoitteena yhteisen keskustelun tai toimintatapojen luominen on mielekäästä kokeilla ryhmähaastattelua. Tällöin mahdollistuu myös kyky saada aikaan muutoksia, koska haastatelluilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan (Vilka 2009, 101-103). Ryhmäkeskustelu (engl. focus group) on yksi ryhmähaastattelun muoto, jossa tarkoituksena on herättää interaktiivista keskustelua, sen sijaan, että vastattaisiin järjestelmällisesti kysymyksiin. Sen tausta on alun perin sosiaali-, yhteiskunta- ja ihmistieteissä, mutta se on myös suunnittelussa hyödynnetty työkalu. Fokusryhmä, fokusryhmähaastattelu tai kohderyhmähaastattelu, ovat myös ryhmäkeskustelusta käytettyjä termejä, jotka kuvaavat tarkemmin englanninkielestä tuttua termiä. Ryhmäkeskustelussa käytetään usein tyyppiä teemahaastattelu. (Hyysalo 2009, s. 133)

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi kehitettiin teoreettiseen viitekehykseen perustuva malli, joka esitellään tarkemmin luvussa kuusi.

2.6 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettiin Hirsijärvi, Remes & Sajavaaran (2007, 63–65) esittämää perustutkimuksen tutkimusprosessimallia sekä tutkimuksen kulkukuvioita. He jakavat tutkimuksen neljään pääosaan: aiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman toteutus ja tutkimuksen raportointi. Tätä mallia mukaillen tutkimus jakautui seuraavasti:

1. Tutkimusongelman määrittelyminen
2. Tutkimuskohteen kirjallisuuskartoitus
3. Tutkimusongelman muokkaus ja tarkennus
4. Tutkimusaineiston kerääminen työpajatyöskentelyn avulla
5. Tutkimusaineiston analysointi
6. Tutkimustulosten julkaisu

Tutkimuksen etenemisen vaiheet esitetään kuviossa yksi.

Alustavan tutkimussuunnitelman hahmottaminen alkoi kevään 2012 aikana. Ensimmäisessä versiossa tutkimusongelmat keskittyivät asiakkuuksien johtamisen ja kehittämisen näkökulmiin, mutta nopeasti asiakkuusteeman rinnalle nousi ratkaisumyyntin kytkeminen yrityksen asiakkuuksien johtamisen toimintamalleihin. Yrityksen ongelmana oli kuinka edetä uuden ratkaisumyyntiä tavoittelevan liiketoimintamallin kanssa? Asiakkuuksien johtamisen teema sinänsä on jo hyvin laaja ja se täydennettynä ratkaisumyyntin osuudella, teki aihepiiristä hyvin suuren. Näin ollen oli tehtävä rajoituksia, joten asiakkuuksien johtamisen toimintamalleista valikoitiin mukaan ratkaisumyyntiin oleellisesti sisältyvä asiakaslähtöisyys sekä asiakaskuuntelun toimintamallit. Lopullinen tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset täsmentyivät alkusyksystä 2012.



Kuvio 1: Tutkimuksen eteneminen

Syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana syvennyttiin teoriaosuuteen. Teoriaosuuteen tutustumisella on tässä tutkimuksessa tärkeä osuus. Teoria toimi ajatusten innoittajana ja näkökulmien tuojana, sillä tutkijalla ei ollut ennen teoriaosuuteen perehtymistä osaamista ratkaisumyynnin teoreettisista näkökulmista tai näkemyksiä mitä seikkoja nykytilan kartoittamisessa tulisi ottaa huomioon. Asiakkuuksien johtamisen teemat sen sijaan olivat suhteellisen tuttuja, sillä ne ovat työn tekijän vastuualueella yrityksessä. Teoriaosuus laajensi tutkijan näkökulmaa itse tutkimusosuuden suorittamiseen ja antoi tietopohjaa levittää uutta liiketoimintamallia organisaation myyntihenkilöstölle. Ilman vahvaa teoriapohjaa ja sen kytkemistä käytäntöön olisi ollut mahdotonta keskustella aihepiiristä myynnin ammattilaisten kanssa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen valmisteltiin työpajatyöskentelymalli jonka avulla tutkimuskysymykset selvitetään. Huolellisella valmistautumisella varmistettiin, että työpajojen rakenne pysyy samansisältöisenä kaikissa työpajoissa ja se vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäinen työpaja 26.3.2013 toimi myös niin sanottuna testityöpajana, jonka osallistujat aktiivisesti antoivat myös palautetta siitä, kuinka työpaja toimi, mitkä osiot voi jättää pois ja kuinka paljon aikaa eri osioihin kuluu. Ensimmäisen työpajan jälkeen esitysmateriaalia muokattiin soveltuvin osin. Testityöpajan perusteella tuli esimerkiksi ilmi, että on tärkeää saada ihmiset puhumaan heti alkuvaiheessa. Tästä syystä seuraavissa työpajoissa pyydettiin osallistujia ensin itse kertomaan mitä heidän mielestään ratkaisumyynti on ja ajatukset kerättiin ylös fläppitaululle. Vasta tämän jälkeen siirryttiin teoreettiseen näkökulmaan. Työpajojen tavoitteena oli keskustella ratkaisumyynnin teemasta melko vapaasti, mutta soveltuvien kysymysten ohjaamia. Tutkija itse oli työpajoissa aktiivinen osapuoli, joka johdattaa keskustelua oikeaan suuntaan.

Tutkimukseen osallistujat ovat yrityksen myyjiä ja myyntijohtoa sekä muutamia operatiivisen liiketoiminnan vaikuttajahenkilöitä. Osallistujia tutkimuksessa oli yhteensä 35 henkilöä joka vastaa yli 50 % yrityksen myyjistä ja myyntijohdosta. Työpajoja järjestettiin Suomessa kaikilla yrityksen myyntialuilla, viidellä eri paikkakunnalla. Työpajassa asian käsittelyaika rajattiin kahteen tuntiin.

3 Asiakassuhteiden johtaminen ja asiakaslähtöisyys

Kirjallisuudessa asiakkuuksien johtamisesta, asiakkuuksien hoitamisesta, asiakkuusprosesseista, asiakaslähtöisyydestä sekä asiakaskeskeisyydestä puhutaan ja kirjoitetaan samassa lauseessa. Usein näiden termien merkitystä on vaikea erottaa toisistaan. Tässä teoriaosuudessa käsitellään asiakkuuksien johtamista ja teemaa laajemmasta näkökulmasta, sisällyttäen asiakkuuksien johtamiseen myös asiakaslähtöisyyden ja -keskeisyyden näkökulmia, sillä ne kulkevat käsi kädessä. Asiakassuhteiden johtaminen ja hoitaminen edellyttää asiakaskeskeistä työskentelytapaa ja näkemyksiä sekä yrityksen johdolta, henkilöstöltä, että prosesseilta.

Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne yritykset, jotka onnistuvat integroimaan asiakkuudet yrityksen ydinprosesseihin ja kehittämään asiakkaiden kanssa yhteistyössä tuotteita ja palveluita. Tämän menestymisen mallin ytimessä on asiakkuuksien kehittämistä tukeva yrityksen johtamismalli. (Hellman, Könkkölä, Leppäaho, Raulas, Tolppola & Värilä 2010, 4-6.)

Toimintaympäristön muutokset, kuten sähköiset kanavat, informaatioteknologia, globaalisuus, tarjonnan paljous ja tiedon saatavuus ovat myös vaikuttaneet asiakkuuksien merkityksen kasvuun. Asiakslähtöisten prosessien merkitys on kasvanut, eivätkä yritykset enää voi kilpailla ainoastaan tuoteominaisuuksilla, vaan toimintatavoilla ja prosesseilla, joilla tuotetaan asiakkaalle tehokkaasti lisäarvoa tuovia palveluita ja tuotteita. Puhtaasti tuotanto- tai tuotelähtöinen johtaminen on jäänyt taka-alalle. (Hellman ym. 2010, 18.)

Storbacka & Lehtinen (1997, 15) määrittelee asiakkuus termin asiakkaan ja yrityksen väliseksi prosesseiksi, joka koostuu asiakaskohtaamisista. Näiden asiakaskohtaamisten aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Vaihdannalla tarkoitetaan tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen välillä. Hutt & Speh (2010, 104) määritelmän mukaan asiakkuuksien johtaminen (CRM) on toimintojen välinen prosessi jonka tarkoituksen on saavuttaa jatkuva dialogi asiakkaiden kanssa. Asiakkuuksien johtamisella varmistetaan laajat kontaktipisteet koko yritykseen ja sen avulla varmistetaan, että arvokkaimpia asiakkaita kohdellaan personoidulla tavalla.

Hellman (2003, 262) määrittelee asiakkuuksien johtamisen liiketoiminnan johtamiseksi. Tässä näkökulmassa liiketoimintaa johdetaan asiakkaiden kautta. Jotta näin voidaan tehdä, on määriteltävä asiakastavoitteet ja -strategia sekä niitä tukevat työkalut. Asiakkuusstrategia on huolellisesti ajateltu suunnitelma, joka johtaa maksimaaliseen reagointikykyyn asiakasrajapinnassa ja joka johtaa parempaan ymmärrykseen asiakkaan ostotarpeista ja motiiveista. Kun myyntihenkilöstö ottaa aikansa löytääkseen asiakkaan tarpeet ja motiivit, he ovat paljon paremmassa asemassa tarjotakseen asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. (Manning ym. 2012, 187.)

Se kuinka hyvin yritys tunnistaa markkinat ja asiakkaansa kertoo organisaation markkinalähtöisyydestä. Hutt & Speh (2010, 8) löytää kaksi tunnuspiirrettä markkinalähtöiselle yritykselle; markkinoiden tunnistaminen (market sensing) ja asiakaslinkitys (customer linking). Markkinoiden tunnistamisen kyky kuvaa kuinka hyvin yritys pystyy jatkuvasti tunnistamaan markkinoiden muutoksia ja ennakoimaan asiakkaan odotuksia, sekä siirtämään ne markkinointiohjelmiin. Markkinalähtöiset yritykset tunnistavat markkinoiden muutokset ja reagoivat hyvissä ajoin ennen kilpailijoitaan. Toinen markkinalähtöisen yrityksen tunnusmerkki, asiakaslinkitys, pitää sisällään ne kyvyt, taidot ja prosessit, jotka organisaatio on kehittänyt luodakseen ja hallitakseen asiakassuhteita. He toteavat, että asiakaslinkityksen taidot ovat erityisen tärkeitä B2B-markkinoilla.

3.1 Asiakkuusosaava organisaatio

Mattinen (2008, 183-186) määrittelee *asiakasosaamisen* ja *asiakkuusosaamisen* eron seuraavasti: asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakas **tunnetaan**. Asiakkuusosaaminen puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin hallitaan **yhteistyö** asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen on siis kattavampi ja osaamisen näkökulmasta organisaatiolle vaativampi, sillä se edellyttää tiedon lisäksi herkkää kanssakäymistä.

Mattinen (2008, 183-186) rakentaa asiakkuusosaamisen seuraavista elementeistä:

1. *asiakastuntemuksesta* jolla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin ymmärretään asiakasorganisaation toimintaa, ansaintaa, toimialaa ja kilpailutilannetta.
2. *sisäinen tuntemus* kertoo kuinka hyvin yrityksessä hallitaan oman talon tuotteet, palvelut, toimintatavat sekä kilpailuasema.
3. *tyylillä* tarkoitetaan sitä tahtoa, terävyyttä, taitoa ja energisyyttä jolla esiinnyttään asiakkaissa.
4. *johtajuus* tarkoittaa kuinka hyvin organisaatio virittyy huippusuoritukseen ja nähdään yhteistyön tulevaisuus ja mahdollisuudet joihin osataan tarttua
5. *tuloshakuisuudella* tarkoitetaan sitä määrätietoisuutta jolla kauppaa tehdään kannattavasti.
6. *soveltaminen* tarkoittaa kaikkien edellisten elementtien oivaltavaa hyödyntämistä. Mattisen mukaan hyvät soveltajat kehittävät luovia ratkaisuja.

Asiakaslähtöistä ajattelumallia noudatteleva yritys ”lopettaa peiliin katsomisen ja kurkistaa ulos ikkunasta”. Asiakaslähtöisen ajattelumallin näkökulmasta menestys syntyy siitä, kuinka hyvin yritys pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa hänen mukaansa oivallusta siitä, että kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia, eivät toimi samalla lailla, eikä heihin siis näin voi vaikuttaa samalla lailla. (Vuokko 1997, 13-19.) Asiakaslähtöinen organisaatio räätälöi tuotteensa ja palvelunsa asiakaskohtaisemmin ja luo sitä kautta asiakkailleen lisäarvoa, organisoi toimintaansa asiakasnäkökulmasta, kuuntelee aktiivisesti asiakkaitaan ja kehittää sen pohjalta organisaation toimintamalleja. (Hellman ym.2010, 30.)

Asiakaslähtöisyyden ja asiakkuuksien parantamisen keinona ovat yli yksiköiden menevät asiakasprosessit. Tämä tarkoittaa, että asiakasta palvelee kokonaisvaltaisemmin koko organisaation, ei vain yhden yksikön näkökulmasta. Onnistuakseen tässä tulee asiakkaista tehdä kiinteä osa yrityksen arvon rakentamista ja johtamista. (Hellman ym. 2010, 21-23.) Hakovirta (2008, 2) puolestaan nostaa esille toimittajan yhteyshenkilön roolin, joka on merkittävä vaikuttaja asiakassuhteessa. Hänen tulee varmistaa, että asiakaskohtaamiset onnistuvat ja että asiakas tuntee yhteistyökumppanin osalta arvostusta.

Luottamus on edellytys asiakassuhteen syntymiseen ja asiakkaat tunnistavat suhteen eri vaiheissa omat odotuksensa tavarantoimittajalle. Hän lisää myös, että toimivaan asiakassuhteeseen tarvitaan aina kaksi osapuolta.

Edelleen Hakovirran (2008, 40-65) tutkimuksessa asiakkaat pitivät hintaa toissijaisena tekijänä määriteltäessä asiakassuhteen menestystekijöitä. Sen sijaan laatu, toimitusvarmuus, luottamus ja henkilökontaktit ajavat asiakkaan asettamina kriteereinä hinnan ohi. Hän ottaa muina asiakassuhteen menestystekijöinä esille tavarantoimittajan sitoutumisen kouluttamiseen, toimittajan asiantuntijuuden eli tuote- ja markkinatietouden sekä tuotteiden ja palveluiden toimitusvarmuuden.

3.2 Asiakkaan kuuntelu ja kommunikointi

Asiakkaan kuuntelun ja kommunikoinnin malli on yksi asiakkuusstrategiassa ratkaistavia kysymyksiä. Asiakkaan kuuntelussa tavoitellaan syvennettyä ymmärrystä asiakkaan ajatuksista ja toiminnoista ja kuuntelun tuloksena asiakas tunnetaan niin hyvin, että tietämyksestä syntyy kilpailuetua. Asiakkaan syvällisempi ymmärtäminen voi olla kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle (Mattinen 2008, 7-9.) Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2003, 63) toteavat, että niin kauan kuin tieto asiakkaasta on varastoitunut vain myyjän päähän sisään tai hänen henkilökohtaiselle tietokoneelleen, on organisaatiolla vain vähän mahdollisuuksia oppia asiakkaasta. Näin ollen on luotava toimintamallit kuinka asiakkaan kuuntelusta saatu tieto saadaan koko organisaation käyttöön.

Kovin usein kuulee johdon ja myyjän toteavan, että ” me tunnemme asiakkaamme”. Kun analysoidaan asiaa syvemmin, ei organisaatiossa välttämättä kyetä antamaan vastauksia asiakkuutta tarkentaviin kysymyksiin. ”Asiakaslähtöisyys” ja ”asiakkaan kuuntelu” ovat usean johtajan huulilla, mutta valitettavan usein nämä lähestymistavat kuitenkin tarkoittavat piilotettua agenda myyntihetkelle asiakkaan kanssa. Usein myyntihenkilöstö on liian kiinnittynyt omaan tarjoomaan ja heiltä puuttuu kyky ymmärtää asiakasta ja heidän tulevaisuuden liiketoimintaansa. (Kaario ym. 2003, 72.)

Mattinen (2008, 25-26) on listannut muutamia erinomaisia organisaatiota ja johtoa herätteleviä kysymyksiä yrityksen asiakastietämyksen tunnustelemiseksi:

- Millä tavoin markkinointiviestit ohjaavat asiakkaidenne päätöksentekoa?
- Miksi lähellä myönteistä päätöstä olleet asiakkaat sanovat teille lopulta "ei"?
- Kuinka hyvin asiakkaanne tuntevat tuotteenne ominaisuudet päätöksenteon hetkellä?
- Kuinka hyvin asiakkaanne osaavat ottaa ratkaisunne käyttöön?
- Mitä asiakkaat odottavat yritykseltänne seuraavaksi?
- Mikä selittää parhaiten asiakkaittenne käyttäytymisen eroja?
- Mikä on tärkein syy, miksi asiakkaat pysyvät asiakkainanne?
- Kuinka hyvin asiakkaanne tuntevat kaikki yrityksenne tarjoamat palvelut?

Varsin usein asiakkaita ei ole totuttu analysoimaan näistä näkökulmista eikä vastausta organisaatiosta löydy.

Hakovirran tutkimuksessa (2008, 46-55) asiakkaat ottivat esille, että yritykset eivät vielä ole riittävästi oivaltaneet kuinka paljon asiakkaalta saa tietoa oman toiminnan kehittämiseen. Hänen tutkimuksensa haastateltavat nostivat esille, että toimittajat luottavat liikaa omiin kykyihin muun muassa tuotekehityksessä. Samainen tutkimus toteaa, että toimittajan aktiivisuutta asiakassuhteessa pidetään erittäin tärkeänä. Asiakkailta olisi paljon annettavaa tavarantoimittajan liiketoimintaan. Asiakkaat kokevat äärimmäisen tärkeänä, että asiakkaiden mielipiteitä kuunneltaisiin ja niistä oltaisiin kiinnostuneita. Kuuntelemisen taito tuntui puuttuvan monelta yritykseltä, samoin kuin yhteiset tapaamiset joissa voidaan kehittää toimintatapoja yhteistyössä.

Kaario ym. (2003, 72-77) listaa asiat, joita myyntihenkilöstön ainakin tulisi ymmärtää, mikäli haluaa myydä asiakkaalle arvoa:

1. Asiakkaan tulevaisuuden visio, tavoitteet ja strategia
2. Asiakkaan liiketoiminnan osa-alueet ja prosessit
3. Organisaatio ja päätöksentekoprosessi
4. Taloudellinen tilanne ja avainluvut
5. Suhteen laatu
6. Asiakkaan asiakkaat

Asiakkaalla on näkemys siitä, milloin yhteistyö on sujuvaa. Mattisen (2008, 57) mukaan, kuuntelun yhteydessä asiakkaan voi laittaa miettimään mistä hyvä asiakkuus on tehty. Näkemys haetaan yrityksen eri tasoilta- kultakin päätöksentekijältä. Mikäli palautetta haetaan vain yhdeltä henkilöltä, se antaa liian kapean näkökulman, etenkin suuressa asiakasorganisaatiossa.

Asiakkuuden ensimetrit ovat kriittisimmät ja suhteen alussa odotukset ovat korkeimmillaan, jolloin dialogi on ensiarvoisen tärkeää ja viestinnän tulee olla intensiivistä ja selkeää. Kuuntelun tehtävänä on selvittää asiakkaan toivomaa viestinnän sisältöä ja intensiteettiä. (Mattinen 2008, 100-103.)

Jos halutaan ymmärtää asiakkaan päätöksentekoa, paras hetki lähestyä asiakasta on välittömästi päätöksenteon jälkeen. Asiakkaan päätöksestä saatava tieto on laadultaan ratkaisevasti huonompaa jo vuorokausi päätöksenteon jälkeen. Kysymyksiä, joita voi tehdä: minkä tuotteiden välillä harkintaa tehtiin? Mihin ominaisuuteen valinta perustui? Mitä ajatuksia asiakkaalla oli päättämisen yhteydessä? Asiakasta voi lähestyä ovensuulla juuri ennen päätöstä, ovensuulla heti päätöksen jälkeen, heti tilauksen jälkeen. (Mattinen 2008, 95.)

4 Ratkaisumyynnillä arvoa asiakkaalle

James Anderson ja James Narus (2005, 8) määrittelevät arvon seuraavasti: "ne taloudelliset, tekniset, palvelut ja sosiaaliset edut, jotka asiakasyritys vastaanottaa vastineeksi hinnasta joka tuotteesta/palvelusta maksetaan". Pynnönen, Ritala & Hallikainen (2011, 1-2) tukevat ajatusta, että arvo ei välttämättä synny tuotteesta, vaan palveluista, jotka kanavoidaan tuotteen kautta. He myös toteavat, että voittaakseen kilpailun, yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon tulee olla asiakkaan silmin katsottuna suurempi kuin sen kilpailijoilla. Yleisesti ottaen arvoa asiakkaalle tarjoavat ne tuotteet ja palvelut, jotka ratkaisevat jonkin asiakkaan ongelman, viihdyttävät heitä, tai antaa jonkin muun erityisen edun. Bradley (2008, 3-4) toteaa, että arvon tuottamiseksi ei ole riittävää vain listata tuoteominaisuuksia tai etuja ja väittää, että juuri hänen teknologia tekee yrityksestä arvoa lisäävän toimittajan.

Bradley pitää teollisuuden alalla asiakkaalle kriittisinä etuina ja tuotettuna arvona, tuottavuuden kasvattamisen, tehokkuuden tai turvallisuuden parantamisen, koulutuksen tai pidemmän-ajan huoltokustannusten madaltumisen. Silloin kun ostaja valitsee tuotteen perustuen pelkästään hintaan, hän tekee sen siksi, ettei erottanut merkittävää eroa kilpailijan toimittajien tuotteisiin. Samoilla linjoilla on Eades & Kear (2007, 106), jotka toteavat, että jos asiakkaat eivät näe konkreettisuutta tai mitattavuutta, he eivät näe ainutlaatuista arvolupausta tai syytä ostamiselle. Arantola & Simonen (2009, 2) toteaa arvoa syntyvän kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä ja arvo syntyy yhteisen prosessin tuloksena.

Hutt & Speh (2010, 10-11) mukaan arvolupaus syntyy niistä eduista joilla toimittaja edistää asiakkaan organisaation suorituskykyä. Ennen kuin pyrkimällä listaamaan enemmän etuja kuin kilpailijat, parhaiden käytäntöjen toimittajat perustavat arvolupauksen muutamaa elementtiin, jotka merkitsevät kohdeasiakkaille eniten, havainnollistavat arvon ja kommunikoiivat sen tavalla joka vakuuttaa ymmärryksen asiakkaan liiketoiminnan prioriteeteista.

Lisä-arvo voi syntyä myös myyntiprosessista joka lisää asiakkaan kokemusta. Myyntihenkilö voi luoda arvoa kehittämällä laadukkaan asiakassuhteen, määrittelemällä tarkasti asiakkaan tarpeet, sekä suunnittelemalla ja esittelemällä parhaan mahdollisen tuote- tai palveluratkaisun. Asiakas kokee lisäarvoa kun he ovat mukavuusalueella myyjän kanssa toimiessaan. Hyvä suhde asiakkaalle tarkoittaa, että hän tuntee mahdollisten ongelmien esiintyessä saavansa aina oikea-aikaisen ja oikean ratkaisun. (Manning ym. 2012, 84.)

4.1 Ratkaisumyynti

4.1.1 Näennäinen ratkaisumyynti

Ratkaisumyyntiin tuntuu siirtyneen melkeinpä jokainen nykyaikainen tuotteita tai palveluita tarjoava yritys. On trendi olla ratkaisuntarjoaja ja on tärkeää, että asiakkaat yrityksen sellaisena näkevät. Tämän vuoksi yrityksissä on tehty erilaisia toimenpiteitä joilla se pyrkii vakuuttamaan asiakkailleen ratkaisukeskeisyyttään.

Eades & Kear (2006, 70-72) ovat löytäneet useista yritysten ratkaisumyynnin toimenpiteistä niin sanottua näennäistä ratkaisumyyntiä (pseudo-solution maneuver) joka ensisilmäyksellä näyttää ratkaisumyynniltä, mutta tarkemmin tutkittaessa ei kuitenkaan täytä ratkaisumyynnin määritelmiä.

Ensimmäinen näennäisen ratkaisumyynnin toimenpide, jota yrityksissä tehdään, on viestin *säättäminen*. Useissa tapauksissa yksinkertaisesti korvataan tuote tai palvelu sana ratkaisuterminillä. Tässä toimenpiteessä säädetään asiakkaalle suunnattua viestiä ratkaisukeskeisen terminologian suuntaan. Näin toimiessaan yrityksen toimintamalleissa ei kuitenkaan tapahdu mitään todellista muutosta, kaikki jatkuu kuten ennenkin, viesti on vain säädetty sopivamaksi nykyajan tarpeisiin.

Toinen näennäinen ratkaisumyynnin toimenpide on *tuotteiden ja palveluiden niputtaminen*. Myös tämän mallin takana on tuotelähtöisyys. Ajatus perustuu siihen, että tuotteen myyntiä kasvattaakseen, on kehitettävä palveluita sen rinnalle. Yritys tarjoaa tuotteen ja palvelut niputettuna ja asiakkaan suuntaan tapahtuvassa viestinnässä puhutaan kokonaisratkaisusta. Teknologia ympäristössä tuotteiden ja palveluiden niputtaminen on luultavasti kaikkien yleisimmin käytetty näennäisen ratkaisumyynnin muoto. Kokonaisratkaisu saattaa ensi kuulemalta tuntua juuri ratkaisumyynniltä, mutta tarkemmin asiaa ajatellessa, on tämänkin mallin keskiössä ollut tuote, jota halutaan myydä enemmän, ei asiakkaan ongelma ja sen perusteella syntynyt ratkaisu.

Kolmantena näennäisenä ratkaisumyynnin tapana Eades & Kear mainitsee *erilaistumis-toimenpiteet*. Tässä mallissa toimenpiteenä on muuttaa yrityksen perustuotetta hienoisesti, vastaamaan paremmin asiakkaan tarvetta. Näin tehdessään yritys yleensä käyttää viestinnässään termiä: räätälöity ratkaisu. Tässäkään mallissa organisaatio ei ole muuttunut ratkaisukeskeisempään ajattelutapaan. Ajattelumalli perustuu edelleen tuotteen räätälöintiin ja tuotelähtöiseen ajatteluun.

Neljäs näennäinen ratkaisumyynnin muoto on *toiminnalliset toimenpiteet*. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä määritellään jokin tietty toiminnallinen alue ja viestitään toimitettavan ”ratkaisuja” tälle kyseiselle liiketoiminta alueelle. Esimerkiksi; ”tarjoamme henkilöstöratkaisuja” tai ”tarjoamme turvallisuusratkaisuja”

Näistä edellä mainituista näennäisistä ratkaisuista Eades & Kear toteavat, että monissa tapauksissa voi olla järkevää ja sopivaa tarjota tuotteita ja palveluita esimerkiksi niputettuna tai räätälöitynä. He korostavat, että nämä toimintatavat tai valinnat eivät välttämättä ole huonoja tai tuomittavia ja ovat mahdollisesti juuri sopivia organisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen. He kuitenkin korostavat, että tulee huomioida, ettei mitkään näistä näennäisistä lähestymistavoista osu ratkaisumyynnin ytimeen. Ne eivät keskity siihen kuinka asiakkaalle pyritään löytämään ratkaisu joka tuottaa todellista mitattavaa tulosta asiakkaan liiketoimintaan. Nämä toimenpiteet eivät myöskään olennaisesti vaikuta yrityksen toimintamalleihin tai siihen, kuinka asiakaslähtöisesti yritys tosiasiaassa toimii.

Mitä ratkaisumyynnillä sitten tarkoitetaan ja kuinka se määritellään?

4.1.2 Ratkaisumyynnin määritelmä

Johansson, Krishnamurthy ja Schlissberg (2003, 118) määrittelevät ratkaisun yhdistelmäksi tuotteita ja palveluita, jotka yhdessä luovat enemmän arvoa asiakkaalle kuin erikseen tuotettuna. Sawhney (2006, 369) lisää tähän määritelmään, että ratkaisu on ”räätälöity asiakkaalle”.

Tutkijat Kapil, Tuli, Ajay, Kohli ja Sundar (2007, 3-4) ovat muodostaneet akateemisen kirjallisuuden pohjalta yhteenvedon ratkaisun määritelmäksi. He toteavat, että ratkaisun määritelmä sisältää kolme erilaista näkökulmaa: ensiksi, ratkaisu sisältää sekä tuotteita, että palveluita. Toiseksi, ratkaisussa tuotteet ja palvelut on suunniteltu (muokattu tai valittu) vastaamaan asiakkaan tiettyä vaadetta, eli ne ovat räätälöityjä. Kolmanneksi, jokainen tuote tai palvelu ratkaisun sisällä tulee toimia yhdessä muiden tuotteiden ja palveluiden kanssa, eli ratkaisu pitää sisällään yhtenäisen ja eheän tuote/palvelukokonaisuuden.

Haukkavaara (2007, 11) on omassa aihepiiriin liittyvässä tutkimuksessaan täsmentänyt ratkaisun mielestäni melko kattavasti: *”ratkaisu on räätälöity tarjous, joka sisältää tuotteita ja/tai palveluita ja jonka tarkoitus on ratkaista asiakkaan liiketoimintaongelma ja joka luo enemmän mitattavaa arvoa sekä asiakkaalle, että toimittajalle kuin yksittäiset tuotteet ratkaisun sisällä”* (vapaa käännös).

Manning ym. (2012, 147) mukaan ratkaisu on yhteisesti sovittu tai jaettu vastaus tiedostettuun asiakkaan tarpeeseen. Ratkaisu tuottaa usein mitattavia tuloksia kuten parempaa tuotavuutta, kasvanutta katetta tai pienempää henkilöstön vaihtuvuutta. Tuotemyyntiin verrattuna ratkaisumyynti edellyttää useimmiten suurempaa panostusta asiakkaan tarpeiden määrittelyyn ja diagnosointiin. Ratkaisumyynnin voidaan ajatella olevan prosessi, jossa myyjä kaa- vaa esiin ja selventää asiakkaan ongelman, työskentelee asiakkaan kanssa, luodakseen vision kuinka asiat voisivat olla paremmin, ja sen jälkeen kehittää suunnitelman kuinka visio saavutetaan. Kaario ym. (2003, 17) lisää, että myyntihenkilöstön tulee ymmärtää asiakkaan prosesseja ja sen vaikuttimia sillä intensiteetillä, että hän voi ennakoivasti tarjota uudistuksia asiakkaan prosessiin. Mattinen (2008, 115-116) ja Kaario ym. (2003, 17) toteavat, että ratkaisumyynti pitää sisällään lupauksen, johon venyminen edellyttää erityisiä taitoja. Asiakkaan prosessien uudistaminen vaatii merkittävästi laajemman näkökulman asiakkaan organisaatioon ja nykyiseen arvorakenteeseen.

Kaario ym. (2003, 27-34) nostaa ratkaisumyynnin rinnalle arvonmyynnin, joiden eron hän näkee olevan myyjän roolissa. Kaarion mukaan tuote- että ratkaisumyynnissä tuotteen ja ratkaisunkin edut voivat olla organisaation puolelta jo valmiiksi määriteltystä, jotka myyjän tulee kyetä argumentoimaan asiakkaalle. Arvonmyynnissä myyjän tulee sen sijaan olla innovatiivinen ja pystyä määrittelemään mitä tarvitaan arvon lisäämiseksi asiakkaalle ja ehdottaa muutoksia hänen prosesseihinsa. Kuitenkin edellä esitettyjen ratkaisumyynnin määritelmien mukaan juuri ratkaisumyynnin tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa ja mitattavaa etua tai parannusta liiketoimintaan. Kaarion mainitsemia myyjän toiminnan erilaisuuksia ratkaisumyynnissä vs. arvonmyynnissä on mielestäni hyvin vaikea erottaa ja jos niitä on, ovat ne hienovaraisia, joten siksi Kaarion listaamat arvonmyyntistrategian elementit otetaan taulukossa 1 myös esille.

| | Tuotemyynti | Ratkaisumyynti | Arvonmyynti |
|--------------------------|--|--|---|
| Myyntiargu- mentointi | <ul style="list-style-type: none"> • Perustuu tuoteominaisuuksiin | <ul style="list-style-type: none"> • Koostuu tuotteista, palveluista ja tiedosta. Paketti, joka ostetaan yhdessä ja tuottaa enemmän arvoa kuin komponentit erikseen ostettuna • Oleellista kuinka hyvin ratkaisu sopii asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin | <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäisen tuotteen merkitys on pienempi, focus on arvon luomisessa asiakkaalle |
| Myyjä | <ul style="list-style-type: none"> • Tuntee hyvin tuotteen tekniset ominaisuudet • Tulee ymmärtää asiakkaan tuoteongelmat • Tulee varmistaa, että luvatut asiat, kuten toimitusaika, pidetään | <ul style="list-style-type: none"> • Tuntee asiakkaan ongelmat ja osaa esittää niihin ratkaisun • Ymmärtää kuinka ratkaisu yhdistetään asiakkaan liiketoimintaympäristöön • Tuntevat ratkaisun edut | <ul style="list-style-type: none"> • Kykenee vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan liiketoiminnan tulokseen • Konsultoiva myyntiote • Tulee omata syvä asiantuntemus asiakkaan liiketoiminnan ajureista ja kuinka tuottoon voi vaikuttaa • Ymmärtää kuinka asiakkaan prosessit toimivat • Pystyy ennakoivasti ehdottamaan muutoksia asiakkaan prosesseihin |
| Vastapeluri | <ul style="list-style-type: none"> • Osto-osasto/ostaja | <ul style="list-style-type: none"> • Ostaja • Liiketoimintajohto | <ul style="list-style-type: none"> • Ostaja • Liiketoimintajohto • Prosessien omistajat (tuotanto, logistiikka, markkinointi jne.) • Ylin johto |
| Menestystekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Erinomainen, selkeästi erilainen tuote tai kilpailukykyisesti hinnoiteltu tuote • Tuotteen erinomaisuus • Hintajohtajuus (alin) | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjän kyky linkittää ratkaisun edut asiakkaan ongelmiin | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjän kyky ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan arvon muodostusta ja tarjota ratkaisuja, jotka vaikuttavat asiakkaan kilpailukykyyn, kuten kasvanut liikevaihto, alemmat kustannukset jne. |

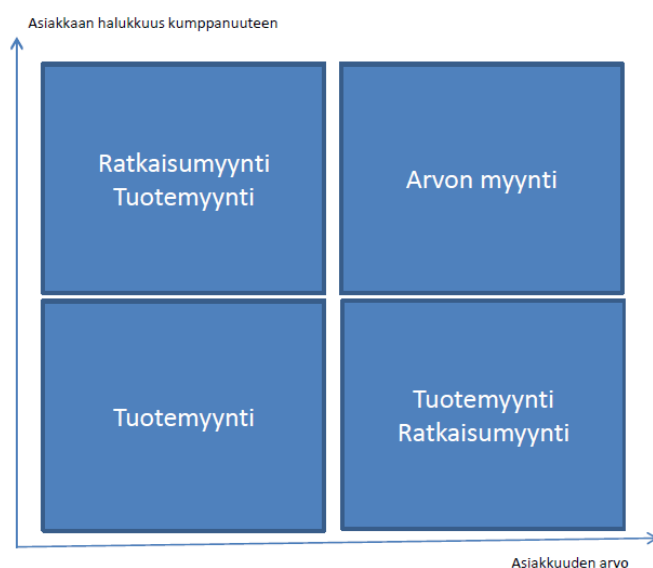
| | Tuotemyynti | Ratkaisumyynti | Arvonmyynti |
|-----------------------|---|--|--|
| Hinta | <ul style="list-style-type: none"> • Keskustelu käydään usein hinnan perusteella • Muut myyntiargumentit tai lisäarvo ei ole keskustelulistalla eikä vaikuta päätöksentekoon | <ul style="list-style-type: none"> • Keskustelu käydään kokonaishinnasta | <ul style="list-style-type: none"> • Kokonaiskustannukset pidemmällä aikavälillä • Ratkaisun täytäntöpano ja käyttö |
| Yhteistyön aste | <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja pidetään kaukana • Muista liiketoiminta-asioista ei keskustella • Yhteistyösuhteesta puuttuu luottamus, mutta asiakkaalle on luottamus tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaalla luottamussuhde toimittajaan ja kykyyn toimittaa luvatut ratkaisut • Yhteistyö ulottuu yleensä vain kyseiseen ratkaisuun tai tiettyyn asiakkaan toimintoon | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaalla on luottamus toimittajan kykyihin tuottaa haluttu taloudellinen vaikutus • Molemminpuolinen luottamus • Kumppanuus, joka tähtää molemminpuoliseen voittoon • Molemmat jakavat omaa asiantuntijuutta |
| Pääasiallinen tavoite | <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaa erinomaisia tuotteita tai/ja alhaisimpaan hintaan • Rakentaa mahdollisimman vahva brandi, ja tehokas tuotanto- ja toimitusprosessi | <ul style="list-style-type: none"> • Nostaa asiakkuuden arvoa ja laajentaa asiakkuutta muihin asiakkaan toimintoihin tai osastoihin | <ul style="list-style-type: none"> • Olla lähellä asiakkaan prosesseja ja kasvattaa tuottoa kilpaillulla markkinalla |

Taulukko 1: Myyntistrategioiden eroavaisuudet (mukailtuna Kaario ym. 2003, 27-33)

4.2 Ratkaisumyyntiin sopivat asiakkuudet

Ratkaisumyyntiin keskittyvän yrityksen tulee tehdä ja määritellä strategiset valinnat joilla tuetaan ratkaisumyyntiä. Kaario ym. (2003, 37) esittää kuvassa 2, että ratkaisumyynti ei ole oikea lähestyminen silloin, kun asiakkuuden arvo on suuri, vaan tällöin asiakasta tulisi lähestyä arvon tuottamisen kautta. Hän toteaa, että mitä suurempi asiakkuuden arvo on ja mitä korkeampi on asiakkaan halukkuus kumppanuuteen, sitä paremmin lähestymisenä sopii arvon myynti. Kaario suuntaisi ratkaisumyyntistrategian asiakkaisiin, jotka ovat valmiita kumppanuuteen, mutta asiakkuuden arvo ei ole vielä kaikkein suurimmasta päästä. Tämä Kaarion esittämä malli aiheuttaa ratkaisumyynnissä esitettyjen määritelmien perusteella hieman pään vaivaa? Onhan myös ratkaisumyynnin tarkoituksena tuottaa asiakkaalle arvoa ja mitattavaa etua tai parannusta liiketoimintaan.

Kaarion esittämä ratkaisumyynnin ja arvomyynnin ero siinä, että ratkaisumyynnissä palvelutarjooma voi olla valmiiksi mietitty, kun taas arvon myynnissä näin ei ole, ei välttämättä osu teoria osuudessa esitettyihin näkökulmiin, jossa tuodaan selkeästi esille tarve aitoon kiinnostukseen asiakkaan liiketoiminnasta ja ratkaisujen esittäminen vaikka valmista mallia ei olisi-kaan. Näin ollen, tulkitsen, että ratkaisumyynnin ja arvonmyynnin eroavaisuudet ovat hyvin hienovaraisia ja näkisinkin, että ratkaisumyynnin yhtenä osana on kyetä myymään arvoa asiakkaalle. Kuvassa 2 yläkulmassa sijaitsevaan arvonmyyntistrategiaan, sopisi mielestäni lisättäväksi myös ratkaisumyynti, erityisesti silloin kun puhutaan vaativasta B2B liiketoiminnassa toimivista asiakkuuksista.



Kuva 2: Sopiva myyntistrategia asiakasryhmittäin (Kaario ym. 2003, 37)

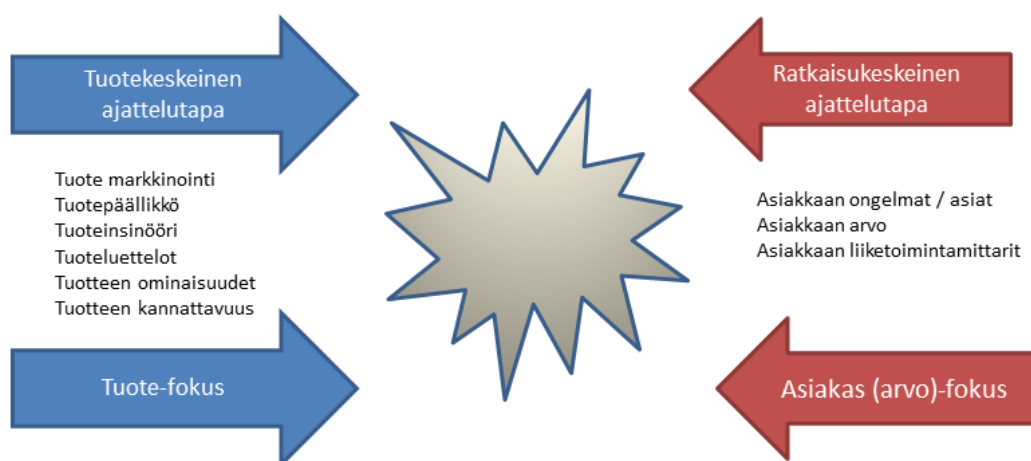
Asiakkaat ja asiakassuhteet ovat erilaisia. Kaikki asiakkaat eivät ole soveltuvia ratkaisumyynnin kohteeksi ja asiakassuhteen syvyys vaihtelee. Bradley (2008, 7-12) jaottelee asiakassuhteet myynnin näkökulmasta kolmeen eri kypsyytasoon. Alimmalla komponenttitoimittajan tasolla, ostopäätökset pohjautuvat täysin hintaan ja sopimukset tehdään ainoastaan kertatilauksina usean toimittajan välillä. Seuraavassa kypsyyssvaiheessa suhde on kehittynyt strategiselle tasolle, jossa ostaja toimii yhden valitun toimittajan kanssa ja esimerkiksi tietyt komponentit ostetaan alennettuun hintaan sopimusajan. Tällä tasolla käydään myös kovaa hintakilpailua joka voi usein johtaa toimittajan heikkoon kannattavuuteen. Kypsyytason ylimmälle tasolle Bradley nostaa kumppanuussuhteen, jossa keskitytään omistamisen tai hankinnan kokonaiskustannuksiin (Total Cost of Ownership) tai käyttöönoton kokonaiskustannuksiin (Total Cost of Deployment). Tällä suhteen tasolla hankintaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, toimintaa tehostetaan ostajan ja toimittajan väliseksi yhteistyöksi, standardoidaan toimintatapoja ja kehitetään kompetensseja yhdessä.

Taso edellyttää korkeaa sitoutumisen astetta molemmilta osapuolilta. Toimittajan on tarjottava parasta mahdollista hintaa ja tuotetta joka vastaa asiakkaan tarvetta, sekä toimitettava paras kokonaisratkaisu ja palvelu joka parantaa asiakkaan tulosta loppuviivalla.

Näiden näkemysten perusteella voidaan todeta, että ratkaisumyyntiin siirtyminen edellyttää asiakassuhteelta kehittyneisyyttä, molemminpuolista kypsyyttä ja yhteistyötä. On vaikeaa lähestyä ratkaisumyynnillä asiakasta joka etsii vain komponenttitoimittajaa.

4.3 Tuotemyynnin ja ratkaisumyynnin yhteentörmäys

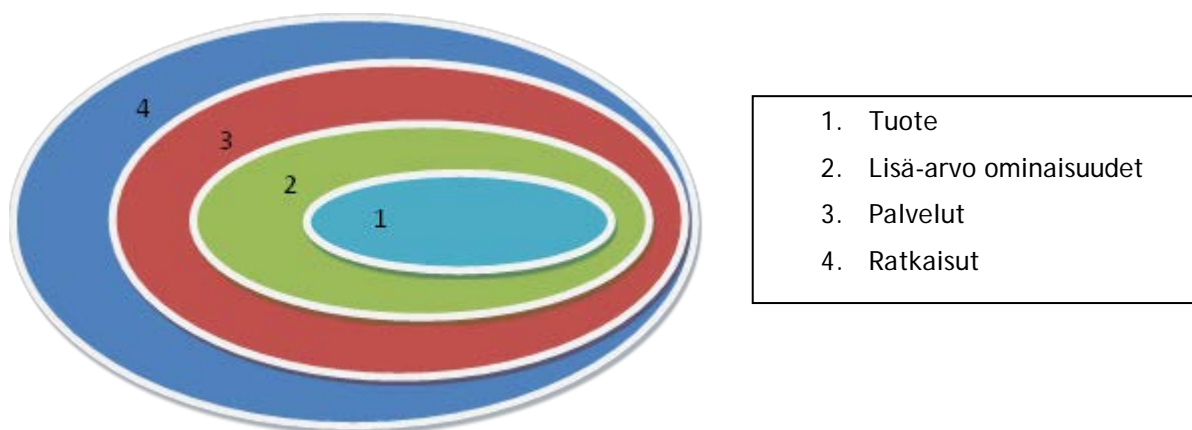
Eades & Kear (2006, 68-70) puhuvat *tuotteen-ratkaisujen yhteentörmäyksestä*. Tällä he tarkoittavat sitä, että yleensä yrityksissä suurin painopiste ratkaisumyyntiin siirryttäessä keskittyy siihen, kuinka ratkaisuja *myydään*. Yhteentörmäyksessä yrityksen DNA säilyy pohjimmiltaan tuotokeskeisenä, kun organisaation myynnin odotetaan muuttuvan ratkaisumyyntikeskeiseksi. Muutos siis aloitetaan myyntiorganisaatiossa, mutta muualla organisaatiossa muutosta ei oteta vakavasti tai nähdä tarpeelliseksi. Tästä johtuen, organisaatio jatkaa edelleen mallilla jossa järjestäydytään tuotteiden ympärille, joka johtaa siihen, että tuoteajattelu pysyy etualalla. Kun organisaatiossa panostetaan myynnin ratkaisukeskeisyyteen, on yhteentörmäys väistämätön ja tarvittava muutos äärimmäisen vaikeaa tehdä.



Kuva 3: Tuote-ratkaisu yhteentörmäys (Eades & Kear 2006, 69)

"Horjuminen tuotestrategian ja ratkaisustrategian välillä on kovin yleistä ja kaikkein tehottomin strategia, harvoin se on edes tietoinen valinta" (Roune & Joki-Korpela 2008, 40).

Roune & Joki-Korpelan (2008, 37-40) mukaan, kun liiketoiminnan ydinosaaminen on tuote-osaamista, yrityksen painopiste on tuotteen valmistamisessa ja myynnissä. Jos yritys tekee tietoisin valinnan ja pysyy tuoteyrityksenä, tulee sen pyrkiä ylläpitämään kustannusetua lisäämällä panostusta jatkuvaan tuottavuuden kasvuun ja olemalla suuri kapealla markkinasegmentillä.



Kuva 4: Kehitysmuurit (Roune & Joki-Korpela 2008, 37)

Yritys voi tehdä tietoisin strategisen valinnan ja pysyä tuotekeskeisenä kustannus- ja laatujohtajana. Jos tuotestrategia ei toimi, erilaistumisen tarve pakottaa kehittämään erilaisia lisäarvo-ominaisuuksia: tuote voi olla nopeampi, helppokäyttöisempi, voimakkaampi jne. Usein ostaja ei kuitenkaan ole valmis maksamaan näistä sitä lisähintaa mitä niiden tuottaminen aiheuttaa ja kilpailijoiden on helppo kopioida lisä-arvo ominaisuuksia. Tässä strategiassa yritys voi kuitenkin keskittyä etenemään oppimiskäyrällä ja reagoida nopeimpana ja tehokkaimpana lisäarvo-ominaisuuksien kehittäjänä.

Kun kilpailuun vastataan palveluiden kautta erottautumalla, on erikoisosaaminen ratkaisevasa asemassa. Tässä strategiassa tärkeää on kyky tuoda esille esimerkkejä, tarjota ennakkoestausta ja aikaisempien tuoteversioiden uudistamista. Toisaalta yritys voi keskittyä asiantuntijapalveluihin, joilla vähennetään asiakkaan investointiriskiä. Palveluiden kautta yritys lisää osaamistaan asiakkaiden liiketoiminnasta, tarpeista ja ongelmista, joiden ratkaisukyky tekee sille mahdolliseksi kehittyä todelliseksi ratkaisujen toimittajaksi.

Uloimmalla kehällä toimiessaan yrityksessä tiedostetaan, että ratkaisujen kopiointi on kilpailijalle vaikeinta, koska se vaatii koko organisaatiolta pitkällisen oppimisprosessin ja toimintatapojen kehittämisen, jotta se pystyy tuottamaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin kokonaisvaltaisesti ja kannattavammin. Muutosprosessi tuotestrategialla toimivasta yrityksestä ratkaisuja tuottavaksi yritykseksi on haasteellinen oppimisprosessi.

4.4 Ratkaisumyynnin strategiset valinnat

Miller, Hope, Eisenstat, Foote ja Galbraith (2002, 3-12) mukaan ratkaisukeskeisen yrityksen tulee tehdä valinta minkälaista perusstrategiaa se noudattaa. Heidän mukaansa valinta tehdään joko integroitumalla arvoketjuun tai tuotteisiin ja/tai palveluihin.

1. *Arvoketjuun integroitumalla*, toimittaja ottaa tehtäväkseen joitakin asiakkaalla olevia työvaiheita tai tehtäviä. Tämä strategia toimii, mikäli toimittaja tietää pystyvänsä tekemään työvaiheen tehokkaammin, pienemmillä kustannuksilla tai se vähentää asiakkaan riskiä, joka mahdollistaa asiakkaan keskittymisen omiin avainkompetensseihin.
2. *Tuote-palvelu integraatiolla*, jossa toimittaja integroi tuotteensa ja/tai palvelunsa tuottamaan mitattavaa arvoa asiakkaalle.

Galbraith puolestaan (2002, 6-11) ottaa huomioon neljä asiakokonaisuutta, jotka yrityksen strategiassa on hyvä määritellä:

1. Pyrkiikö yritys noudattamaan *horisontaalista vai vertikaalista* strategiaa?

Horisontaalisella ratkaisulla Galbraith tarkoittaa valintaa, jossa yritys toimittaa ratkaisuja, jotka ovat yleisiä ja sopivat usealle asiakasryhmälle ja mahdollisesti eri toimialoille. Vertikaaliset ratkaisut valitessaan yrityksen ratkaisut on suunnattu täysin yhdelle asiakasryhmälle tai teollisuudenalalle. Vertikaaliseen ratkaisumyynnissä toimittajalta edellytetään tällaiselta selkeästi enemmän valmiutta asiakaskeskeiseen organisaatioon.

2. Kuinka *laajasti ja kattavasti* yritys tarjoaa ratkaisuja asiakkaalle?

Galbraith nostaa mietittäväksi, kuinka laajasti ja kattavasti yritys tarjoaa erilaisia ratkaisuja. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka montaa tuotevariaatiota yhdistetään tarjottavaan ratkaisuun. Mitä laajempaa ja kattavampaa tarjoama on, sitä suurempi organisaatio tarvitaan hoitamaan ratkaisuliiketoimintaa. Tehty valinta vaikuttaa myös hinnoittelumalleihin, sillä mitä laajempi valikoima on, sitä monimutkaisemmaksi se tekee hinnoittelun. Laajempi valikoima vaikuttaa myös organisaation osaamistarpeeseen ja tuo suuremman painoarvon tiimityölle, sillä yksittäisten henkilöiden on vaikeampaa hallita suurta kokonaisuutta.

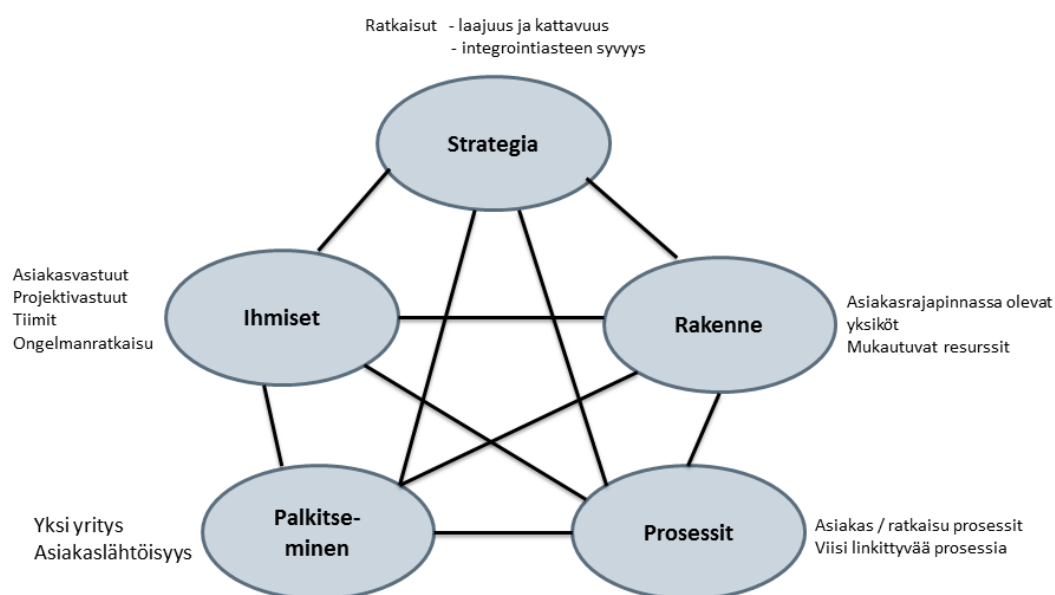
3. Integrointiasteen syvyys

Kolmas strateginen ulottuvuus ratkaisujen tarjoajan valinnoissa on tehdä päätös siitä, kuinka syvä integrointiaste ratkaisun sisällä tarjottujen komponenttien välillä halutaan olevan. Toisin sanoen, toisessa ääripäässä yritys on valinnut mallin, jossa kaikki ratkaisun sisällä olevat komponentit / moduulit / palvelut voi saada myös yksittäin, ja toisessa ääripäässä yritys on valinnut mallin, jossa kaikki ratkaisun sisällä olevat elementit on tiukasti, jopa yksilöllisesti, nivottu toisiinsa ilman mahdollisuutta hankkia elementtejä yksittäin.

4. Kuinka suuri osuus liikevaihdosta tulee ratkaisuliiketoiminnasta?

Viimeisenä mietinnän aiheena Galbraith kehottaa miettimään kuinka monta prosenttia liikevaihdosta tavoitellaan ratkaisuliiketoiminnan kautta? Hänen mukaansa mikäli ratkaisuliiketoiminnasta on ajatuksena saada liikevaihdosta 10 % tai vähemmän, on yksinkertaista perustaa organisaatioon erillinen ratkaisumyyntiyksikkö, jonka tehtävänä on integroida yrityksen tuotteet ratkaisuiksi. Jos prosenttiosuus liikevaihdosta käy suuremmaksi, on yrityksellä myös enemmän volyymia perustaa ratkaisumyyntiyksiköitä, jotka erikoistuvat erityyppisiin asiakassegmentteihin.

Galbraithin (2002, 17) tiivistää (kuva 5) ratkaisumyynnin strategiset valinnat niin sanotussa tähtimallissa. Mikään elementeistä ei ole irrallinen ja ne ovat riippuvaisia toisistaan.



Kuva 5: Ratkaisujen tähtimalli, vapaa suom. (Galbraith 2002,17)

4.5 Ratkaisumyyntiä tukeva myyntiorganisaatio

Foote, Galbraith, Hope & Miller (2001, 84-89) ovat tutkineet ratkaisumyyntiin siirtyneitä ja siirtymävaiheessa olevia yrityksiä (mm. IBM ja Cummins India Limited). Heidän mukaansa tutkittavissa yrityksissä erottuu neljä toimenpidettä joiden avulla menestymistä on saatu aikaan.

1. Asiakkaan saamasta hyödystä annetaan *arvolupauksia*

Tällä kirjoittajat tarkoittavat sitä, että perinteisistä tuoteparannuksista kertomisen sijaan, asiakkuudesta vastaava henkilö avaa asiakkaan kanssa keskustelun siitä, mikä olisi toivottu lopputulos. Asiakasvastuullinen myyjä ymmärtää jokaisen asiakkaan liiketoimintaa ja myyjän onnistumista mitataan sillä kuinka paljon asiakkaan liiketulosta parannettiin. Tämän kaltainen toimintamalli on uudenlainen tuoteorganisaatiolle ja vaatii huomattavasti enemmän ja laajempaa myyntihenkilöstön osaamista.

2. Otetaan ratkaisun toimittamiseen mukaan *kumppaneita*

Yritysten, jotka ovat tottuneet olemaan omavaraisia ja suojaamaan brandiään, on vaikeaa kohdata tosiasia, että ratkaisumyynnissä tarvitaan aina kumppaneita. Ei ole edes poissuljettu, että joskus on käytettävä jopa suoranaisia kilpailijoita oman ratkaisun toimittamiseen. Kun yritys aidosti lähtee liikkeelle asiakkaan ongelman ratkaisuihin, on erittäin yleistä, ettei yritys itse pysty tuottamaan kaikkea, vaan sen on kyettävä solmimaan ja ylläpitämään hyviä toimittajasuhteita ja seuraamaan valittujen kumppaneiden suorituskykyä osana ratkaisun toimittamista.

3. Valitaan ratkaisumyynnin *asiakkaat*

Nykyiset tuoteasiakkaat eivät välttämättä ole parhaita ratkaisumyynnin asiakkaita. Erilaiset, uudet asiakkaat voivat olla etsimässä omaa kilpailuetuaan ja ovat avoimen kiinnostuneita kumppanuudesta. Vaikeutena myyjälle on astua ulos laatikosta ja kehittää suhteita uusien, ehkäpä erilaisten asiakkaiden kanssa.

4. Arvolupaukselle annetaan *takuu*

Takuun antaminen arvolupaukselle toimii useimmiten parhaana keinona siihen, että asiakas suostuu maksamaan ratkaisusta premium hintaa. Foote ym. (2001) ottaa esimerkkinä Gumminsin, joka sen sijaan, että tarjoaisi takuuta 5000 käyttötunnille, lupaaakin tuotteelle 85 % käytettävyyttä ja onnistuu tällä saamaan hyvinkin houkuttelevaa katetta tuotteelleen.

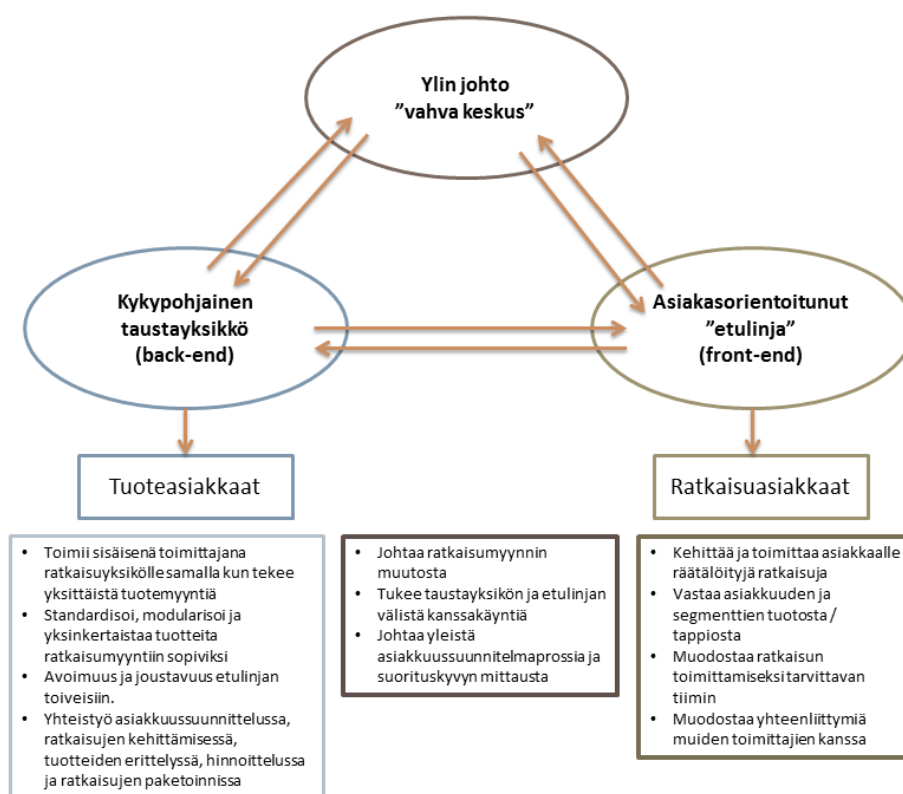
Usean yrityksen haaste on rakentaa ratkaisukeskeinen myyntiorganisaatio. Asiakaskeskeisyyden lisääminen tuotekeskeisesti toimivaan organisaatorakenteeseen ei ole helppo tehtävä. Galbraith (2002, 5) kuvaa, millä tavalla tuotekeskeinen ja asiakaskeskeinen organisaatio erottuvat toisistaan. Siinä missä tuotekeskeisessä organisaatiossa on tuoteyksiköitä ja tuotetiimejä, näyttäytyy asiakaskeskeinen organisaatio asiakassegmenttien, asiakastiimien ja asiakasvastuuhenkilöiden kautta. Tuotekeskeisessä organisaatiossa kaikkein tärkeimpänä prosessina pidetään uusien tuotteiden kehitysprosessia, kun asiakaskeskeisessä organisaatiossa tärkeintä on asiakkuuksien johtaminen. Tuotekeskeinen yritys pyrkii löytämään mahdollisimman monta käyttäjää ja asiakasta tuotteilleen, kun asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii löytämään mahdollisimman monta tuotetta asiakkailleen.

Edellä mainittujen asiakaskeskeisten ominaisuuksien lisäksi ratkaisumyyntiä tavoittelevan yrityksen myynti ja markkinointitoiminnot tulee olla organisoitu asiakasratkaisujen toimittamista tukevaksi. Roune & Joki-Korpela (2008, 22-23) näkemyksen mukaan ratkaisumyyntiin keskittyvässä organisaatiossa työskennellään yleensä avoimessa ja luottamukseen perustuvassa toimintakulttuurissa, joka pohjautuu markkinoinnin ja johdon aktiiviseen osallistumiseen asiakkuuksien hoidossa. Ratkaisukeskeisessä organisaatiossa myyjien valta ja vastuut on tasapainossa. Yrityksessä on selkeät suunnittelu ja ohjausprosessit, jossa asiakaslähtöinen strategia ohjaa myyjiä valitsemaan kohdeasiakkaat, avainmyyntimahdollisuudet ja tavoiteltavat asiakkaat. Myyjille on asetettu realistiset tavoitteet, joita seurataan ja annetaan palautetta. Myyntiprosessi ohjaa parhaisiin käytäntöihin ja luovuuteen ja organisaatio kannustaa jatkuvaa oppimiseen.

Yritykset, jotka toimivat sekä tuotetoimittajina, että ratkaisutoimittajina ovat useimmiten päätyneet ylläpitämään erillisiä myyntiorganisaatioita tuotteille ja ratkaisuille. Tämän valinnan yleisimpänä perusteena on eri kontaktipinnat asiakasorganisaatioihin, erilaiset myyntiprosessit ja myyjien osaamisprosessit. Tätä mallia tukee myös se, että kaikkien erinomaisten tuotemyyjien ei onnistu muuntautumaan edes keskiverto ratkaisumyyjäksi. Tuotemyyjä joutuu laajentamaan "tuotelaatikkoa" ja kasvattamaan osaamistaan yrityksen tarjoamista vaihtoehdoista asiakkaalle, esimerkiksi sopimuksista, rahoitusjärjestelyistä tai elinkaariajattelusta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 40.)

Perinteinen tuotemyyntiin keskittyvä organisaatio on käännettävä ylösalaisin siirryttäessä ratkaisumyyntiin. Menestyksekkäästi ratkaisumyyntiä soveltaneet yhtiöt ovat uudistaneet organisaatorakennettaan rakentamalla vahvan asiakaslähtöisen "etulinjan", jolla on vastuu toimittaa ja kehittää räätälöityjä ratkaisuja. Samalla yhtiöt ovat määritelleet tuoteyksiköt toimimaan taustalla ja toimittamaan etulinjalle tuotteita osana heidän toimittamaa ratkaisua.

Tässä mallissa johto työskentelee vahvasti kummankin yksikön välissä, varmistaen yhteistyön ja kommunikoinnin. Suurimman muutoksen kynsiin joutuu ensi vaiheessa perinteinen tuotemyyntiyksikkö, joka joutuu luopumaan niiden asiakkaiden pääasiallisesta asiakasvastuusta, jotka valitaan ratkaisumyynnin salkkuun. Etulinjassa työskentelevä ratkaisumyöntiysikkö vastaa kyseisten asiakkuuksien kokonaistuotosta. Ratkaisumyöntiysiköllä ei ole tuotevastuuta, vaan he hankkivat ratkaisuun tarvittavat tuotteet ja palvelut taustaorganisaatiolta sekä ulkopuolisilta toimittajilta. Tähän valintaan heillä on valta ja vastuu vaikuttaa. Etulinjan organisaatio muodostuu yleensä henkilöistä joilla on laajemmat kyvyt ja osaaminen kuin perinteisessä tuotemyynti organisaatiossa ja yleisesti etulinjassa toimivat ratkaisumyöntiysiköt raportoivat suoraan toimitusjohtajalle, jotta varmistetaan riittävä mandaatti toimia asiakkaan ongelmien ratkaisijana ja saada tuki koko organisaatiosta. (Foote ym. 2002, 89-93 ; Galbraith 2002, 11-13.)



Kuva 6: Ratkaisumyntiin fokusoitunut organisaatio (mukailtuna Foote ym. 2002, 89)

Cornet ym. (2002, 32) case-tutkimuksissa ratkaisumyntiin siirtyneet yritykset perustivat erilisiä yksiköitä, joiden tehtävänä on tuottaa ratkaisumyynnin tarpeisiin asiakaslähtöisiä, asiakkaan ongelmia vastaavia tuote/palvelukokonaisuuksia. Tällä mallilla case-yritykset pystyivät tarjoamaan 75 % tuotetuista asiakasratkaisuksista ennalta määriteltujen moduulien avulla. Vain 25 % ratkaisuksista kustomoitiin täysin asiakkaan tarpeiden perusteella. Case-yritykset näkivätkin modulaarisen ajattelutavan vähentävän kustannuksia ja parantavan toimituksen luotettavuutta.

Mattson (1973, 115) toteaa, että kehittämällä modulaarisia tuotteita ja palveluita, joita voidaan sovittaa ja yhdistää usean eri asiakkaan tarpeisiin, kytketään standardituotteiden/palveluiden tuottamisen kustannusetu korkeaan suunnittelun joustavuuteen.

Kun otetaan käyttöön edellä mainittu ratkaisukeskeinen organisaatiomalli, jossa asiakasrajapinnassa työskentelee ratkaisumyyntiyritykset tai ratkaisumyyjät ja tuoteyksikkö toimii taustalla, on tärkeää miettiä prosessit, jotka linkittävät nämä kaksi yksikköä läheisesti toisiinsa. Perinteisessä tuotevetoisessa yksikössä on totuttu työskentelemään budjetoinnin, tuotesuunnittelun ja tilausprosessin kanssa. Ratkaisuvetoiseen yksikköön siirryttäessä, on hallittava kaikki nämä edellä mainitut prosessit ja Galbraithin (2002, 13-16) mukaan vielä viisi erilaista prosessia perinteisen mallin lisäksi:

1. Ratkaisukeskeisen yrityksen tulee tuotestrategian lisäksi muodostaa myös asiakas- ja ratkaisumyyntistrategiat.
2. Tuoteportfolio tulee määritellä. Jokaisen tuotteen tulee toimia yhdessä toisten kanssa jotta niitä voidaan hyödyntää erilaisten ratkaisujen sisällä.
3. On sovittava työskentelymalli asiakkaan ongelmiin perustuvien ratkaisujen kehittämiseksi. Vastausta haetaan kysymykseen, tuleeko ratkaisujen olla monistettavia vai ovatko ne kaikki yksilöllisiä asiakkaittain? Minkälaisella prosessilla monistettavia ratkaisuja tuotetaan?
4. Toimitusprosessin tulee määritellä. Ratkaisujen toimittaminen edellyttää erilaista toimintamallia verrattuna tuotteen toimittamiseen.
5. Tarvitaan malli myyntitiimien muodostamiseen ja purkamiseen. Mitä suurempi toimituskokonaisuus on kyseessä, sitä suurempi asiantuntijajoukko tarvitaan ratkaisua toimittamaan. Kuinka myyntitiimit muodostetaan?

4.6 Ratkaisumyyjän ominaisuudet

Ratkaisumyyntiä tukevaa organisaatiomallia läpikäydessä luvussa 4.5 sivuttiin myös muutamia ratkaisumyyjälle ominaisia kykyjä. Tuoteorganisaation muutoksessa myyjä ja hänen kyvykkyytensä ovat aivan yhtä tärkeässä asemassa muutoksessa kuin organisaation rakentaminenkin. Ratkaisumyyjän ominaisuudet poikkeavat merkittävästi tuotemyyjästä.

Ratkaisumyyjällä on syvä toimialaosaaminen, hänellä on kyky kehittää kumppanuuksia ja tuoda esille ratkaisun arvo. Mc Kinseyn (2003, 9) mukaan alle kolmanneksella yrityksen myyntihenkilöstöstä on nämä tarvittavat kyvyt. Ratkaisumyyjä on moninainen organisaation monitauri jonka tulee hallita vaikuttava lista asioita. Ratkaisumyyjän tulee hallita tiimin johtajuus, myyntiprojektin kokonaishallinta sekä strateginen vaikutuskyky.

Hänen tulee hyväksyä ja ymmärtää ihmisen erilaisuutta sekä omata kykyä koordinoida muuttuvaa tilannetta erilaisten ihmisten keskellä. Ratkaisumyyjällä on kyky diagnosoida asiakkaan ongelmia, jopa usein ennen kuin asiakas on siitä tietoinen. (Roune ja Joki-Korpela 2008, 21 ja Cornet ym. 2000, 11-12.)

Eades & Kerr (2006, 86) lisäävät näihin näkökulmiin, että ratkaisu ei ole ensimmäinen asia johon myyjä keskittyy, vaan myyjän tehtävänä on selvittää ongelma ja sen syy. Asiakkaalle syntyy tästä ongelmasta negatiivinen seuraus, johon sitten myyjä etsii ratkaisun jolla saadaan positiivinen muutos. Eli Ongelma → Syy → Negatiivinen seuraus → Ratkaisu → Positiivinen muutos.

Ratkaisumyyjänä ei menesty yksilösuorittajana, vaan ratkaisujen myynti on ennen kaikkea joukkuetoimintaa, mikä muodostuu yksilöiden suorituksesta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Konsulttitoimisto McKinseyn (2003, 10) tutkimuksissa menestyjät ovatkin tyypillisesti rakentaneet asiakkuustiimin asiakkuusvastaavan ympärille. Tiimi koostuu toimialan ja tekniikan asiantuntijoista, jotka kaikki omalla osaamisalueellaan tuovat lisäarvoa kokonaisuuteen. Näiden asiakkuustiimien palkitseminen ei perustu yksilösuoritukseen, vaan kokonaisasiakkuuden kasvuun, ottamatta huomioon eri tuoteryhmiä tai liiketoiminta-alueita.

4.7 Organisaation ratkaisumyyntikyvyn parantaminen

Galbraith (2002, 18) korostaa ratkaisumyyntiin siirryttäessä muutoksen johtamisen tärkeyttä. Vietäessä organisaatiota tuotekeskeisestä ratkaisumyyntiä kohti, aiheuttaa se luonnollisesti muutosvastarintaa, joka voi helposti johtaa sisäisten asioiden fokusointiin ja kilpailukyvyn alenemiseen. Galbraith toteaa, että johtajien haaste tässä kokonaisuudessa on, että heidän täytyy pystyä fokusoitumaan yhden liiketoimintayksikön sijasta useaan tuote- ja palvelukokonaisuuteen kerralla. Hän toteaa, että useat johtajat eivät pysty vetämään näitä jännittyneitä prosesseja.

Kuinka muutoksessa tulisi lähteä liikkeelle? Edellisissä luvuissa on kerrottu ratkaisumyynnin strategian muodostamisesta ja siinä tehtävistä valinnoista sekä näkökulmista, joita organisaation rakentamisessa voi ottaa huomioon. Nämä kaksi seikkaa ovatkin ensimmäiset mietittävät asiat. Eadesin ja Kear (2006, 122-131) ovat esittäneet ratkaisumyynnin suorituskyvyn parantamisen viitekehyksessään tarkasteluun 6 asiakokonaisuutta, jossa muutos lähtee oikeasta arvopohjasta ja viestinnästä.

Ratkaisumyynnin suorituskyvyn parantamisen viitekehys



Kuva 7: Myynnin suorituskyvyn parantamisen viitekehys (Eedes & Kear 2006, 122)

1. Arvopohja ja viestintä

- Organisaation ensimmäinen askel arvolutauksensa ymmärtämiseen on kattava, asiakkaan ongelmiin, tarpeisiin ja mahdollisuuksiin keskittyvä *ongelma- ratkaisukartoitus*. Kartoituksen tarkoituksena on asemoida ja nähdä kokonaiskuva yrityksen tarjoamista ratkaisuista ja kuinka ne soveltuvat asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin.
- Tarvitaan strukturoitu tapa arvioida oman yrityksen ratkaisuja kilpailijoiden ratkaisuihin. Tällä tavalla voidaan selkeästi nähdä, millä tavalla yritys eroaa kilpailijoista. Usein yritykset epäonnistuvat siinä, että sekoittavat tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja toiminnallisuudet todellisiin arvoa tuottaviin eroavaisuuksiin.
- Organisaation viestinnän tulee keskittyä kaikkein kriittisimpiin asiakkaan kohtamiin tarpeisiin ja ongelmiin, ja näin edesauttaa asiakasta ymmärtämään kuinka ratkaisu voi auttaa heidän liiketoimintaansa.

2. Markkinoille meno. Tämä osio vastaa hyvin pitkälti Millerin ym. & Galbraithin kappaleessa 4.4 esitettyjä strategisia valintoja.
 - On määriteltävä ketä yritys aikoo ratkaisumyynnin strategiassaan lähestyä? Valitaanko asiakkaat nykyisten tuotteiden ja palveluiden ympärillä vai valitaanko asiakkaat uudelleen ratkaisumyynnin näkökulmasta?
 - On tärkeää määritellä suorat ja epäsuorat myyntikanavat joiden kautta asiantuntevasti ratkaisu viedään markkinoille. Sisäisten ja ulkoisten myyntikanavien tulee kyetä diagnosoimaan asiakkaan ongelmia tehokkaasti ja koota yhtenäinen visio mahdollisesta ratkaisusta.
 - Minkälaista tuottoa ratkaisuliiketoiminnasta haetaan? Minkä on muutos verrattuna tuote ja palvelumyyntiin?
3. Viestinnän yhdenmukaisuus
 - Markkinoinnin tulee perustua todellisiin asiakkaan ongelmiin, joita yrityksen ratkaisulla hoidetaan kuntoon.
 - Markkinointiviestinnän tulee jokaisella osa-alueella kertoa kuinka organisaatio ratkaisee asiakkaan ongelmia, ei sitä, mitä tuotteita se tekee tai myy.
 - Useissa tapauksissa markkinointikampanjat ja liidien hankinta / hallinta pohjautuu tuote tai palvelulanseeraukseen kuin, että vastakohtana sille, fokusoiduttaisiin uusiin mahdollisuuksiin ja uusiin asiakkaan ongelmiin.
 - Käytännölliset ja käytettävyydeltään selkeät myynnin työkalut, jotka tukevat ratkaisumyyntiä ovat välttämättömiä ja joita ilman kaikki muu ratkaisukeskeinen työ menee hukkaan
4. Hallinto- ja tukijärjestelmät
 - Myynnin johdon tulee tietää kuinka johtaa, motivoida ja valmentaa myyntihenkilöstöä jatkuvasti parantamaan suoritustaan ja saavuttamaan strategiset tavoitteet.
 - Rekrytointikäytäntöjen tulee olla sovitettu siihen tarkoituksenmukaiseen ammatilliseen profiiliin joka tehokkaasti vastaa yrityksen ratkaisukeskeistä strategiaa. Organisaatorakennetta voidaan uudelleen kalibroida jotta se tukee tarvittavaa ammattitaitoa uudenlaisten ostajien kanssa.
 - Hyvin viestityt ja mitattavat kompensatio ja palkitsemiskäytännöt tulisi edistää ja tukea tärkeimpiä ratkaisukeskeisiä toimintoja ja käyttäytymistä.
 - Työkalujen tulee edistää organisaation ongelmaratkaisukyvykkyyttä, ei ainoastaan toimia johdon yleis- tai ennustamisen työkaluina.
 - Organisaation kulttuuri ja johtaminen ovat olennainen osa tehtäessä muutosta ratkaisukeskeiseen toimintamalliin. Avainroolien tulee heijastaa sitoutuneisuutta ratkaisukeskeiseen organisaatioon.

5. Myyntiprosessit ja menetelmät

- Myyntialueiden hallinnassa on tärkeää, että varmistetaan jokaisella myyjän riittävä asiakaspotentiaali omalla alueellaan ja että he määrittelevät suurimmat potentiaaliset asiakkaat alueellaan.
- Määritellyt asiakkuuksien johtamisen mallit ja prosessit auttavat myyjiä ja myyntitiimejä suunnittelemaan ja toimimaan parhaiden potentiaalisten asiakkuuksien kanssa.
- Hyvät suunnittelu- ja johtamisprosessit varmistavat strukturoidun ja tehokkaan lähestymisen sekä auttavat myyjiä ja myyntitiimejä käymään läpi asiakkaan monimutkaisia päätösmaaleja ja luokittelemaan mahdollisuuksia ennen kuin toteutukseen investoidaan merkittäviä henkilöstöresursseja.
- Myyntiprosessit eivät toimi yksin - ne ovat ympäröity toisiinsa lukituilla prosesseilla, jotka sekä tukevat ja vaikuttavat myyntitoimintojen menestymiseen. Myyntiprosessi tulee olla läheisesti liitetty CRM-prosessin ja asiakaspalvelutoimintoihin.

6. Yksilölliset kyvyt ja tiedot

- Monimutkaisia ratkaisuja myyvät henkilöt ovat tyypillisesti kyvykkäitä luomaan suhteita asiakkaiden kanssa sekä ymmärtävät ja samaistuvat asiakkaan yksilölliseen tilanteeseen ja erityiseen ongelmaan.
- Tehokkailla myyntihenkilöillä on perustavaa laatua oleva kyky ja kurinalaisuutta soveltaa niitä myyntimetodeja johdonmukaisesti, joilla asiakkaan ongelmat diagnosoidaan tarkasti, luodaan ratkaisusta visio ja johdatetaan asiakas läpi ostoprosessin.
- Tehokkaat myyntihenkilöt kykenevät tuomaan esille laajan tietopohjan liiketoimintaan liittyvistä asioista ja toimialan trendeistä
- Tehokkaat myyntihenkilöt tarvitsevat poikkeuksellista tietoa yrityksen kokonaistarjoomasta ja mahdollisuuksista pystyäkseen tunnistamaan mitkä ratkaisuun liittyvät komponentit ovat kaikkien tärkeimpiä valitulle asiakkaalle.

4.8 Organisaation nykytilan arvio

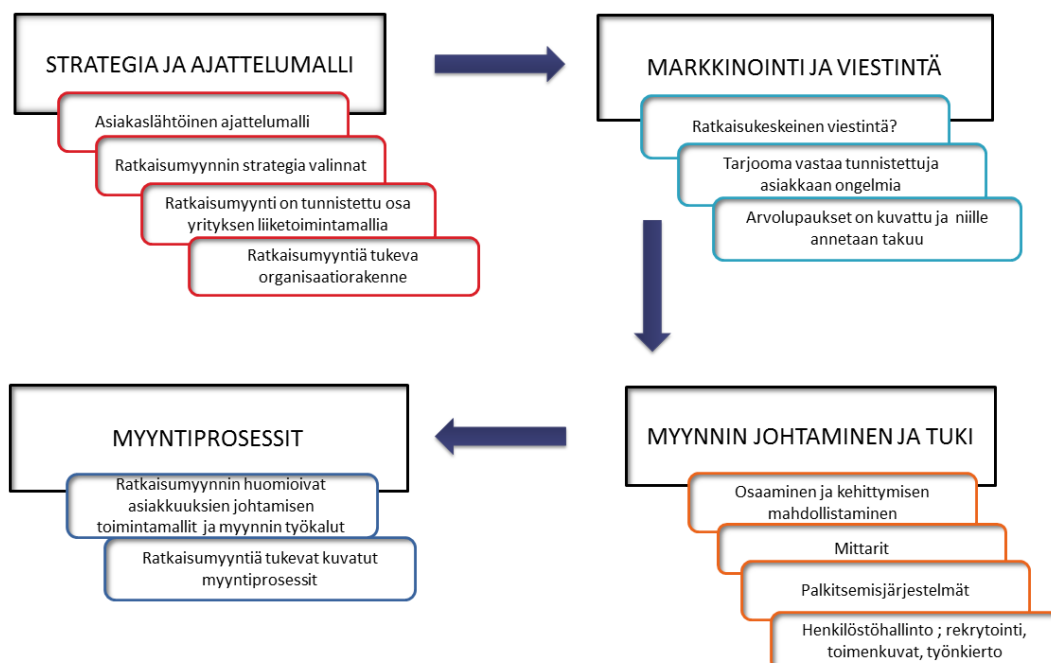
Luvusta 6 eteenpäin kuvataan kuinka tässä tutkimuksessa selvitettiin organisaation nykytila ja valmiudet ratkaisukeskeisyyteen tarvittavassa muutoksessa. Mietittäessä työpajatyöskentelyn sisältöä antoi Eades & Kerrin (2006, 73-100) esittämä lista nykytilan arvioimiseksi hyvää kysymyspohjaa ja näkökulmia. Lopullinen työpajan sisältö ei täydellisesti noudattele tätä kysymyslistaa, mutta antaa vastuksen useimpiin kysymyksiin.

1. Mitä organisaatio itse ajattelee ratkaisumyynnin tilasta? Kokeeko organisaatio tarjoavansa tuotteita / palveluita vai ratkaisevansa asiakkaan ongelmia ja tuovansa niihin ratkaisuja? Kysymys, mitkä kolme tekijää erottaa meidät kilpailijoita kertoo paljon. Saadaanko vastauksena tuote-paremmuuksia ja organisaatio rakennetta tai verkostoa, vai ratkaisut joiden kautta on saatu tyytyväisiä asiakkaita?
2. Kuinka kommunikoimme? Onko pääasiallinen viesti tuotteet ja palvelut joita tarjoamme, ja niiden tuote-edut vai asiakkaan kohtaamat ongelmat joihin meiltä löytyy ratkaisu? Perustuuko uuden tuotteen lanseeraus tuoteominaisuuksiin vai ongelman ratkaisuun? Osaako myyntihenkilöstö tuoda esille samaa viestiä?
3. Kuinka vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa käydään? Tiedostammeko asiakkaan ongelmat ja kuinka tuomme sen esille?
4. Kuinka vahvistamme ratkaisumyyntiä ja viestiä? Tukevatko johtamisjärjestelmät ja tukifunktiot ratkaisumyyntiä? Kuinka myyntijohto säännönmukaisesti rohkaisee ja valvoo ratkaisukeskeisen toimintamalli ja periaatteiden toteutumista? Myyntijohdon tulee jokaisella tasolla ymmärtää ratkaisukeskeisen organisaation luonne ja erityisesti kuinka, missä, milloin ja miksi he voivat tukea myyntihenkilöstä ratkaisumyöntikeskeiseen keskusteluun asiakkaiden kanssa. Se mitä mitataan, tulee tehdyksi. Tukeeko mittarit ja seurantajärjestelmät ratkaisumyyntiä? Kuinka myyjien ja organisaation tekemistä palkitaan ratkaisumyynnin näkökulmasta. Tukeeko malli yksilösuoritusta vai tiimityötä?

5 Tutkimuksen viitekehys

Luvuissa 3 ja 4 käsiteltiin teoreettisina näkökulmina asiakassuhteiden johtamista, asiakkuusosaavaa organisaatiota sekä asiakkaan kuuntelua. Näihin näkökulmiin nostettiin rinnalle ratkaisumyynti, erityisesti arvon tuottamisen, ratkaisumyynnin strategisten valintojen sekä ratkaisulähtöisesti toimivan organisaation näkökulmasta. Perustuen teoriaosuudessa esitettyihin näkökantoihin, voidaan esittää tutkimukseen soveltuva viitekehys teemoista, joiden kautta organisaation ratkaisulähtöisyyttä ja kyvykkyyttä voidaan arvioida. Kuvassa 8 esitettävässä viitekehyksessä yhdistetään ratkaisulähtöisyyteen neljä kokonaisuutta; strategia ja ajattelumalli, markkinointi ja viestintä, myynnin johtaminen ja tuki sekä ratkaisumyyntiä tukevat myyntiprosessit. Mallin alkulähteenä ovat ratkaisumyynnin ytimessä oleva asiakaslähtöinen ajattelumalli sekä strategiset valinnat, jotka ohjaavat organisaatiota ratkaisulähtöisyyteen ja tuovat mallin koko organisaation tietoon. Vasta näiden valintojen perusteella yrityksessä voidaan tehdä valinnat asiakkaiden ongelmia ratkovasta tuoteportfoliosta ja kommunikoimaan arvolupaus sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Edellisten valintojen jälkeen on myynnin johdolla ja tukifunktioilla mahdollisuus keskittyä ratkaisumyyntiä tukevien kompetenssien kehittämiseen, valita oikeat mittarit ja palkita ratkaisumyyntiä tukevasta toiminnasta.

Näitä valintoja tukemaan voidaan kehittää ratkaisumyyntiä tukevat myyntiprosessit, jotka lopullisesti varmistavat, että myynnin päivittäiset toimintatavat ja työkalut ovat ratkaisulähtöisiä.



Kuva 8: Tutkimuksen viitekehys

5.1 Strategia ja ajattelumalli

Ratkaisumyynnin ytimessä on asiakaslähtöinen ajattelumalli, jonka tulee olla juurtunut koko organisaation toimintamalliksi. Ratkaisumyynnissä keskiönä on asiakas ja myyjän tulee lähteä liikkeelle asiakkaan ongelmista ja niiden ratkaisuista, ei tuotteen lisä-arvo ominaisuuksista tai edes kokonaispalveluista. Hyvä herättelevä kysymys organisaatiolle asiakaslähtöisen toiminnan arvioimiseksi onkin etsiikö se tuotteilleen asiakkaita vai asiakkailleen tuotteita? (Galbraith 2002, 5). Ratkaisukeskeisesti toimiva, asiakaslähtöinen organisaatio osaa tuoda aidosti mitattavaa hyötyä asiakkaan liiketoimintaan, kun tuotelähtöinen organisaatio noudattaa näennäisen ratkaisumyynnin periaatteita. Kumpaa näkökulmaa arvioitava yritys toteuttaa?

Ratkaisulähtöisyyden arvioimiseksi on hyvä myös arvioida yrityksen auki kirjoitettua strategiaa? Onko ratkaisumyyntistrategia yhtä tarkkaan mietitty kokonaisuus kuin koko organisaation yleinenkin strategia? Onko tehty tarkentavat valinnat siitä, millä tavalla yritys toteuttaa ratkaisumyyntistrategiaansa; integroitumalla arvoketjuun vai integroitumalla tuotteiden ja palveluiden kautta? Horisontaalinen vai vertikaalinen strategia? Laajuus ja kattavuus? Onko strategiassa asetettu ratkaisumyynnille tavoite?

Kuinka monta prosenttia liikevaihdosta tavoitellaan syntyvän ratkaisumyynnin kautta? Entä mitkä ovat kasvutavoitteet? Strategian kautta yrityksen tulee määritellä kuinka se erottuu kilpailijoistaan ja tekee valinnan minkälaisille asiakkuuksille ratkaisumyyntiä yleisesti yritystasolla kohdistetaan.

Vain hyvin määritellyn strategian kautta on mahdollista päästä seuraavaan vaiheeseen, eli tehdä mallista koko organisaation yhteisesti jaettu ja hyväksytty toimintatapa ja osa ajattelumallia. Tarkkaan mietityn strategian kautta koko henkilöstön on mahdollisuus ymmärtää ja tunnistaa ratkaisumyynnin erilaiset näkökulmat asiakkuuksien hoitomalleissa ja ymmärtää se mitä organisaatiolta odotetaan. Ratkaisukeskeisyyttä arvioitaessa voidaan kartoittaa kuinka hyvin organisaation jäsenet tunnistavat nykyisen strategian, vai tunnistavatko?

Entä kuinka yrityksen organisaatorakenne tukee ratkaisumyyntiä ja valittua strategiaa. Edistääkö malli ratkaisumyynnin toteutumista vai johtaako se tuote-ratkaisukeskeisyyden yhteen törmäykseen. Ratkaisukeskeisessä organisaatiossa toimii asiakaskokonaisuuksia hoitavia vastuumyymiä, ratkaisumyynti on valtuutettu etulinjaan ja taustaorganisaatio tukee ratkaisumyyntiä, tuottamalla asiakkaan ongelmia ratkaisevia moduuleita. Onko asiakasrajapinnassa työskentelevillä ratkaisumyymillä konkreettinen valta ja vastuu toimittaa asiakkaan ongelman poistavia ratkaisuja. Kuitenkin vasta strategisten täsmennysten kautta yrityksessä on mahdollista tehdä päätökset siitä, minkälainen organisaatiomalli tukee ratkaisumyyntitavoitteiden saavuttamista parhaiten?

5.2 Markkinointi ja viestintä

Se, kuinka yritys viestii ratkaisumyöntikyvyistään ja tarjoomastaan niin sisäisesti, että ulkoisesti kertoo oman osansa yrityksen ratkaisukeskeisyyden onnistumisesta. Silloin kun markkinointi ja viestintä keskittyy jokaisella osa-alueella siihen, kuinka organisaatio ratkaisee asiakkaan ongelmia, ei siihen, mitä tuotteita se tekee tai myy, voidaan puhua ratkaisukeskeisestä viestinnästä. Ratkaisumyynnin silmälasien kautta katsoen, on siis tehty päätökset siitä, mikä on yrityksen tarjooma (tuotteet ja palvelut) ja minkälaisella näkökulmalla se tästä tarjoomasta kertoo asiakkailleen.

Vastaako yrityksen tarjooma **tunnistettuja** asiakkaan ongelmia? Onko saatavilla ”asiakkaan ongelmien inventaari” ja onko sitä verrattu yrityksen nykyiseen tarjoomaan? Kuinka hyvin ja laajasti yritys pystyy toimittamaan ratkaisuja todellisiin asiakkaan kipupisteisiin? Mikäli inventaari on olemassa, sen perusteella yritys pystyy edelleen kehittämään asiakkaan ongelmia vastaavia moduuleita. Jotta ratkaisukeskeisen viestinnän on ylipäättään mahdollista toteutua, sekä sisäisesti, että ulkoisesti, on yrityksessä ensin konkreettisesti kuvattava ja tunnistettava asiakkaidensa ongelmat.

Ratkaisukeskeisyyden arvioimisessa tulee kysymykseen se, kuinka hyvin organisaatio tunnistaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden arvolupauksen? Onko arvolupaus kuvattu auki, niin että sekä markkinointi voi hyödyntää sitä ulkoisen viestin välittämisessä, että sisäinen viestintä hyödyntää myyntiprosesseissa ja asiakaskohtaamisissa? Entä uskaltaako organisaatio antaa ratkaisumyyntiin oleellisesti kuuluvan takuun, luvattujen ratkaisujen tuomasta arvosta?

5.3 Myynnin johtaminen ja tuki

Kolmas viitekehyksen näkökulma organisaation ratkaisulähtöisyyden ja kyvykkyyden arvioimisessa ovat osa-alueet, jotka kuuluvat myynnin johtamisen ja tuen alle. Tuotelähtöisen organisaation ero ratkaisulähtöiseen toimintamalliin on suuri ja useat yritykset ovat epäonnistuneet tässä muutoksessa. Oleellinen kysymys ratkaisulähtöisyyttä arvioitaessa on toimiiko yrityksen johto ratkaisumyynnin puolestapuhujana ja edistävätkö he sovittujen toimintatapojen etenemistä? Pystyykö myyntijohto toimimaan esimerkkinä ja valmentajana? Puolestapuhuminen on vaikeaa ilman konkreettista osaamista. Tästä syystä onkin mietittävä hallitseeko myyntijohto myös itse ratkaisumyynnin näkökulmat ja myyntimetodit? Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että sekä myyntijohto, että ratkaisumyyntiä tekevät myyjät on koulutettu ja taitavia käyttämään uusia metodeita, kuten arvoperustainen - ja konsultatiivinen myynti.

Organisaation ratkaisukeskeisyys näkyy konkreettisesti siinä, mitä organisaatiossa mitataan ja mistä palkitaan. Tuotorganisaatiossa keskitytään mittaamaan tuotemyynnin kappaleita, keskitytään tuotteen kannattavuuteen ja keskitytään yksittäisen myyjän suorituskykyyn. Ratkaisukeskeisessä organisaatiossa mittarit ja palkitseminen on suunnattu asiakaslähtöisiin mittareihin, joissa tärkeintä on koko asiakkuuden mittaaminen, mutta myös koko myyntitiimin suorituskyky ja tiimin työskentely.

Ratkaisumyyntikeskeisyyttä voidaan tarkastella myös siinä, millä tasolla ratkaisumyyntistrategia ja tavoitteet näkyvät yrityksen myyntihenkilöstön rekrytointi käytänteissä? Minkälaisilla ominaisuuksilla varustettuja myyjiä organisaatioon palkataan ja onko hauissa tuotu selkeästi esille ratkaisumyyjältä edellytettäviä ominaisuuksia, kuten vahva toimialaosaaminen, kyky kehittää kumppanuuksia, sekä kyky diagnosoida asiakkaan ongelmia? Nämä organisaation edellyttämät ratkaisumyyjän ominaisuudet tulisi voida todentaa myös myyjien osaamismatriiseissa ja toimenkuvissa sekä huomioida työnkierrossa.

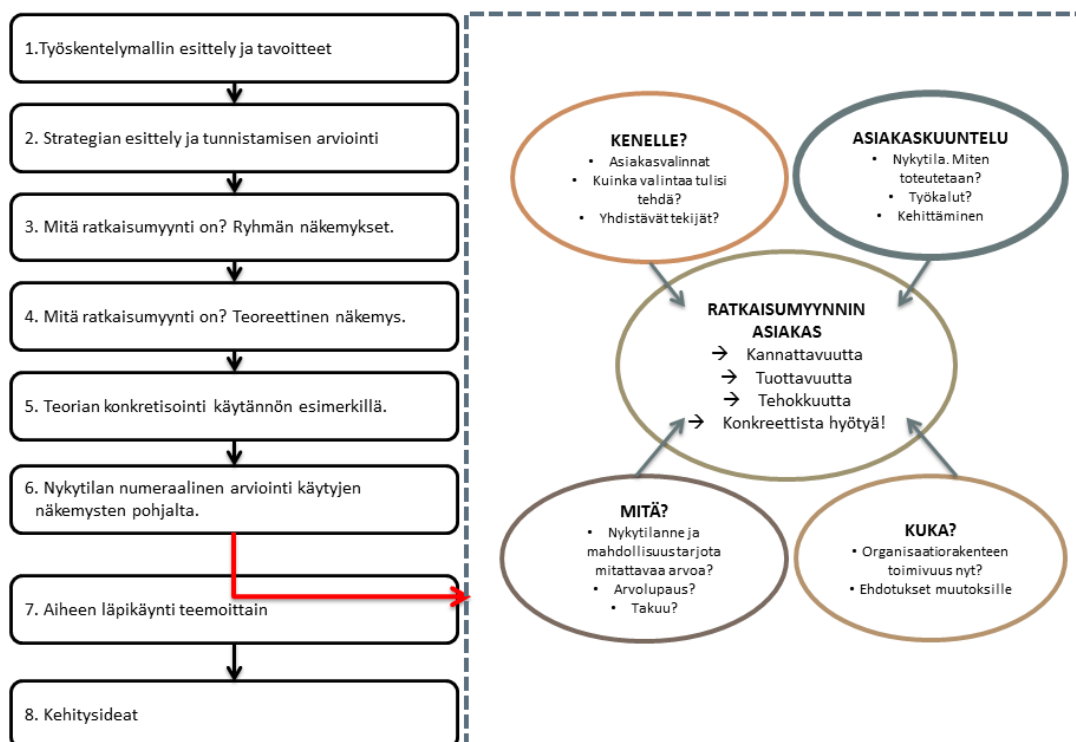
5.4 Myyntiprosessit

Ratkaisumyyntiin soveltuvat myyntiprosessit ovat erilaisia kuin tuotemyyntiin perustuvat myyntiprosessit. Millä tavalla myyntiprosessit on rakennettu tukemaan ratkaisumyyntiä? Myyntiprosessit tulisi olla auki kuvattuna ja niistä tulisi käydä ilmi, kuinka ne linkittyvät muihin prosesseihin, kuten toimitusprosessiin, asiakaspalveluprosessin ja jopa asiakkaan omaan osto-prosessiin. Ratkaisumyynti ei ole irrallinen, yksin toimiva prosessi, vaan se linkittyy erittäin läheisesti kaikkiin yrityksen muihin toimintoihin ja prosesseihin. Ratkaisumyynti on organisaation yhteistyötä parhaimmillaan. Myyntiprosessia arvioidessa voidaan tarkastella, kuinka hyvin sen avulla varmistetaan, että myyjän on mahdollisuus kommunikoida asiakkaan kanssa tuotetominaisuuksien sijaan, mitattavaa arvoa. Tämä voidaan todeta arvioimalla onko myyjällä käytössään mitattavan arvon esittämistä tukevat työkalut, jolla arvo osoitetaan konkreettisesti, esimerkiksi laskentalomakkeet ja analyysityökalut?

Myyntiprosesseihin sisältyy läheisesti kuvaus ja päätökset yrityksen asiakkuuksien johtamisen toimintamallista. Tämä toimintamalli kuvaa millä tavalla asiakkuuksia hoidetaan yrityksessä, kuinka asiakasvastuut on jaettu ja minkälaisilla toimenpiteillä asiakkaita kuunnellaan ja lähestytään. Kuinka asiakkuuksien johtamisen toimintamallit tukevat ratkaisumyynnin toteuttamista? Esimerkiksi minkälaisia valintoja on tehty jotta toimintamalli auttaa myyjiä ja myyntitiimejä toimimaan parhaiden potentiaalisten asiakkaiden kanssa? Tämä tapahtuu esimerkiksi ottamalla segmentointimallissa kantaa ratkaisumyynnin näkökulmasta. Asiakkuuksien johtamisen toimintamallin valintoihin kuuluu oleellisena osana myös työkalut kuinka asiakaskuunte-lua tehdään? Millä tavalla myyjät hankkivat syvennettyä ymmärrystä asiakkaan ajatuksista ja toiminnoista? Ratkaisumyyntikeskeisyyden arvioimiseksi voidaan arvioida mitä työkaluja on käytössä ja kuinka niiden avulla myyjä voi selvittää asiakkaan ongelmia? Asiakkuuksien johtamisen mallissa vastataan myös kysymykseen millä tavalla asiakasratkaisut toimitetaan asiakkaalle? Yleensä ratkaisumyyjä ei voi toimittaa luvattua ratkaisua asiakkaalle yksin. Asiakasratkaisuja toimitetaan tiimissä, jotka koostuvat sekä teknisistä, että liiketoiminnan osaajista. Organisaation toimivuutta voidaan arvioida siinä, ovatko tiimit toiminnassa ja toimivatko ne ratkaisumyynnin näkökulmasta, niin että ratkaisumyynnin tarpeisiin on mahdollisuus nimittää tarvittavat kyvyt hoitamaan ratkaisun toimittaminen.

6 Tutkimuksen toteutus työpajatyöskentelymallilla

Työpajatyöskentelyä varten luotiin teoreettiseen viitekehykseen perustuva malli, jonka avulla tutkimuskysymyksiin etsittiin vastaukset. Työpajatyöskentelymalli esitellään kuvassa 9.



Kuva 9: Työpajatyöskentelymalli

1. Teeman ja liiketoimintamallin esittely

Työpaja käynnistyy työpajan tavoitteiden ja "miksi olemme täällä" - kysymykseen vastaamalla. Ohjaaja kertoo työpajatyöskentelyn yleisestä työskentelymallista.

2. Liiketoimintamallin esittely ja tunnistamisen arvio

Alkulämmittelyn jälkeen, esitellään lyhyesti yrityksen ratkaisumyynnin liiketoimintamalli. Keskustelu avataan ottamalla esille kuva, jossa esitetään polku tuotemyynnistä ratkaisumyyntiin ja sinne edetessä erilaiset myyntimallit. Avataan keskustelu, onko kuva liiketoimintamallista tuttu ja missä vaiheessa polkua yritys on menossa? Ohjaaja pyytää niiden osallistujien nostamaan kätensä ylös, joka jollakin lailla tunnistavat esitetyn mallin. Tällä tavalla saadaan ensimmäinen käsitys siitä, missä laajuudessa ratkaisumyynnin strategia on tuttu.

3. Mitä ratkaisumyynti on, ryhmän näkemykset.

Yrityksen strategisen tavoitteen esittäminen johdattaa osallistujat keskustelemaan siitä, mitä ratkaisumyynti itse asiassa on? Alkuvaiheen tavoite on saada keskustelu ratkaisumyynnin aihealueesta avattua ja osallistujat itse miettimään näkökulmaansa ja ajatusmaailmaa ratkaisumyyntiin. Kaikki näkemykset, joita työpajoissa nostetaan esille, kirjataan fläppitaululle. Tässä vaiheessa ajatuksen oikeellisuutta teoreettiseen näkökulmaan ei kommentoida, vaan kaikki ajatukset annetaan tulla vapaasti.

4. Mitä ratkaisumyynti on, teoreettinen näkökulma.

Kun ryhmän omat näkemykset tuntuvat loppuvan, työpajan vetäjä palaa ratkaisumyynnin teemaan lyhyen teoreettisen näkökulman kautta. Vetäjä esittää opinnäytetyön teoreettisesta osuudesta kootun tiivistetyn määritelmän ratkaisumyynnille. Tätä teoreettista näkökulmaa verrataan siihen, kuinka työpajojen osallistujat edellisessä vaiheessa itse määrittelivät ratkaisumyynnin. Teoreettisen näkökulman mukaan ottamisella varmistetaan, että osallistujat saavat yhdenmukaisen näkemyksen siitä, mitä ratkaisumyynnillä tarkoitetaan ja toisaalta vahvistetaan osallistujien tunnetta siitä, että tämä ei vain ole joku uusi slogan jonka " joku nyt vain on organisaatiossa taas keksinyt".

5. Teorian konkretisoiminen käytännön esimerkillä

Teoreettisen käsittelyn jälkeen tuodaan teoria käytäntöön. Tämä tapahtuu konkretisoidulla ratkaisumyynti konseptiin, joka täyttää ratkaisumyynnin teoreettiset näkökulmat, eli sen kautta voidaan tarjota asiakkaalle mitattavaa hyötyä asiakkaan liiketoimintaan. Osallistujien kanssa keskustellaan, millä tavoin konseptia myydään tällä hetkellä? Lähteekö myynti tarjoamaan konseptia puhtaasti tuotemyynnin näkökulmasta vai lähteekö myynti liikkeelle mitattavasta asiakasarvosta ja kuinka se voi sitä tuottaa asiakkaalle? Teorian käytäntöön tuominen toimi hyvänä silmien avaajana ratkaisumyynnin näkökulmaan ja eroihin asiakaskohtaamisessa.

6. Nykytilan numeraalinen arviointi

Tässä vaiheessa osallistujilla on pohjalla yrityksen strateginen tahtotila, ratkaisumyynnin oma pohdiskelu ja teoreettinen näkemys sekä konkretisointi käytännön esimerkillä. Nyt voidaan arvioida yrityksen ratkaisumyynnin nykytilaa numeraalisesti peilaten käytyyn keskusteluun. Osallistujille annetaan post-it lappu, johon pyydetään henkilökohtaisesti arvioimaan yrityksen ratkaisumyynnin nykytila, peilaten käytyä keskustelua.

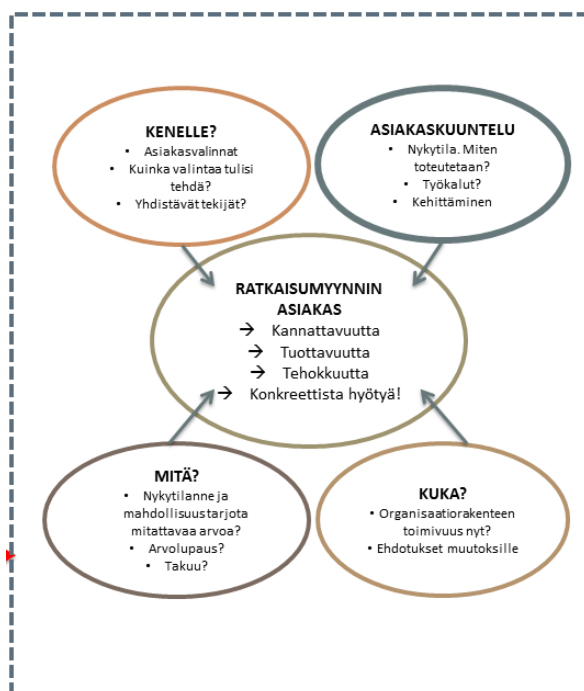
Arvio tehdään käyttäen numeroita välillä yhdestä viiteen, jossa numerolla yksi oleva yritys ei sovellu lainkaan ratkaisumyyntiä ja numerolla viisi, yrityksen toimintamallit tukevat täysin ratkaisumyyntiä. Luvun ei tarvitse olla kokonaisluku, vaan kaikkia lukuarvoja numeroiden yksi ja viisi välillä oli mahdollista käyttää. Osallistujia pyydetään miettimään luku itsenäisesti, eikä näyttämään sitä tässä vaiheessa toisille osallistujille.

Ohjaaja piirtää tällä välin fläppitaululle janan, alkaen numerosta yksi, päättyen numeroon viisi. Ohjaaja kerää annetut numerot fläppitaululle janalle annetun numeron kohdalle.

Seuraavaksi osallistujat kertoivat oman numeronsa taustat. Miksi juuri kyseinen luku, miksi ei suurempi tai pienempi? Osallistujien antamat kommentit kirjataan ylös fläppitaululle aikajanan viereen. Näin saadaan kerättyä osallistujien näkemykset ratkaisumyynnin nykytilasta sekä numeraalisesti, että selitykset numeroiden taustalle.

7. Aihealueen läpikäynti teemoittain

Seuraavassa vaiheessa lähdetään läpikäymään keskustelun tueksi mietittyjä teemoja (kuva 10). Valittujen aihe-alueiden pohjalla on teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on edellisten vaiheiden tukemana vastata tutkimuskysymyksiin. Aihealueiden huolellisella valinnalla varmistetaan se, että työpajassa pysytään annetussa teemassa, vaikka keskustelun annetaan muuten soljua suhteellisen vapaasti.



Kuva 10: Työpajan teemat

Teemojen läpikäynti aloitetaan piirtämällä viitekehyksen mukainen keskusta fläppitaululle ja avataan ensimmäinen keskustelun teema yksi kerrallaan keskustelulle. Osallistujat antavat kommentteja, jotka ohjaaja kirjaa post-it lapulle aihealuetta käsittelevän teeman viereen. Post-it lappujen avulla kommentti on helppo siirtää, mikäli se lopulta tuntuu kuuluvan paremmin jonkin toisen aihe-alueen alle. Osallistujat ottavat käytännössä aihealueita epäloogisesti esille, jolloin ohjaaja avaa uuden aihealueen keskustelulle silloin, kun osallistuja ”eksyy” tälle polulle. Mikäli työn alla ollutta aihealuetta on vielä käsittelemättä, voidaan siihen palata takaisin, tai jatkaa uudesta teemasta. Edellä käytyihin teemoihin voidaan palata useamman kerran, mikäli tuntuu, ettei riittävästi mielipiteitä noussut esille.

Aihepiirien mukainen keskustelu aloitetaan *asiakaskuuntelusta*. Osallistujilta haetaan näkemyksiä minkälainen ratkaisumyyntiin oleellisesti kuuluva, asiakaskuuntelun tila, yrityksessä tällä hetkellä vallitsee? Minkälaisia työkaluja osallistujat tunnistavat nykytilassa ja miten työkaluja käytetään? Tässä haetaan myös vastausta siihen, tuleeko työkaluja kehittää jotta ne vastaavat ratkaisumyynnin tarpeita paremmin?

Toisena keskustelun aihe-alueena avataan aihe; *kenelle?* Ratkaisumyynnin teoreettiseen näkökulmaan peilaten, keskustellaan millä tavalla osallistujat näkevät nykyisten asiakkuuksien sopivan ratkaisumyyntiin? Kuinka paljon asiakkaita yrityksellä olisi ratkaisumyynnin kohderyhmäksi? Jokainen osallistuja mietti asiaa omasta näkökulmastaan. Keskustellaan myös siitä, kuinka ratkaisumyynnin asiakkuuksien valintaa pitäisi tehdä tulevaisuudessa ja löytyykö asiakkaista jokin yhdistävää tekijä?

Kolmantena aihe-alueena avataan teema: *mitä?* Aihealueen tarkoituksena on herättää keskustelua kuinka osallistujat näkevät nykyisten palveluiden vastaavan ratkaisumyynnin metodeita? Koetaanko nykyinen tarjooma sellaisena, että asiakkaalle on helppo tarjota mitattavaa arvoa liiketoiminnan ongelmiin? Kun osallistujat ottivat esille nykyisiä palveluita tuotelähtöisestä näkökulmasta, ohjaaja herättää aihetta lisäkysymyksillä ”mihin asiakkaan ongelmaan tämä tuote x on ratkaisu?”, ”minkälaista mitattavaa arvoa palvelu x tuottaa asiakkaalle”? Aihe-alueen tarkoituksena on herätellä osallistujia huomaamaan tuotemyynnin ja ratkaisumyynnin näkemyseroja.

Viimeisessä neljännessä aihealueessa käydään keskustelu organisaatorakenteesta, kuka ratkaisumyyntiä tekee yrityksessä tällä hetkellä ja kenen rooliin se istuisi tulevaisuudessa parhaiten? Teeman keskustelua tuetaan kuvalla jossa esitetty organisaatorakenne ja nykyinen toimintamalli (kuva 11, taustaa tutkimusorganisaatiosta). Millä tavalla nykyinen organisaatiomalli tukee sitä, että toimitamme asiakkaille mitattavaa asiakasarvoa?

8. Kehitysideat tulevaisuudelle

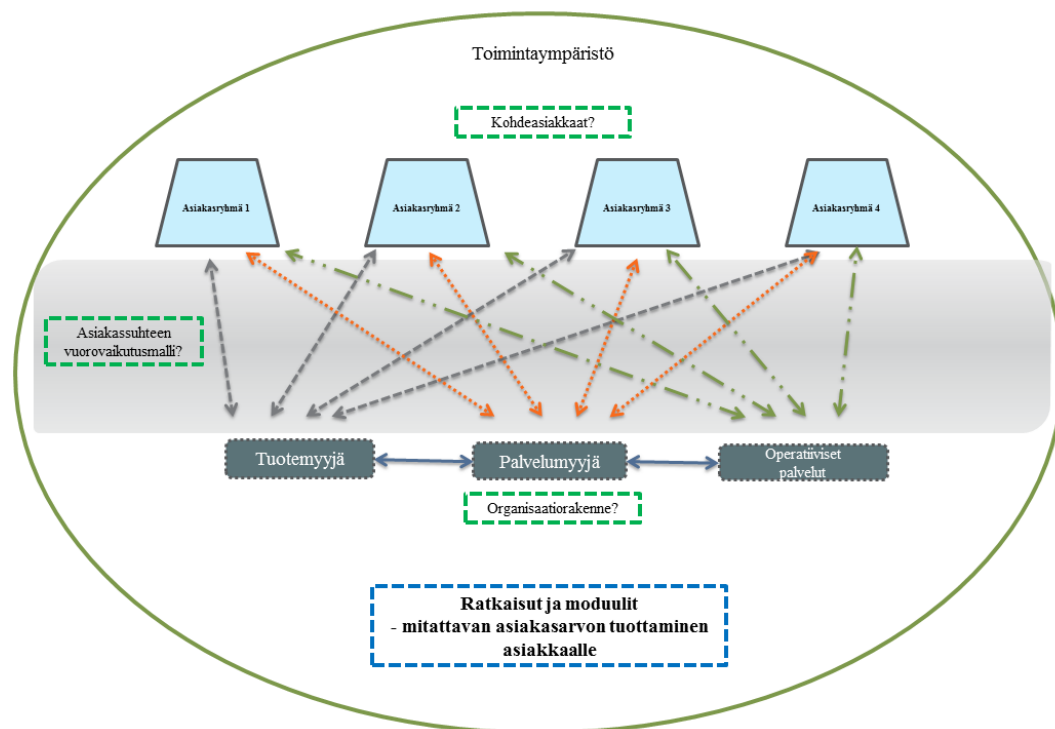
Näiden neljän teeman jälkeen, siirryttiin viimeiseen vaiheeseen, jossa palattiin annettuihin numeraalisiin arvioihin ja pyydettiin osallistujilta mielipiteitä kuinka heidän mielestään lukua voidaan parantaa. Ohjaaja esittää kysymyksen mistä ryhmä lähtisi liikkeelle, jos päätös olisi heidän käsissään? Tämän keskustelun tavoitteena oli saada osallistujien mielipide kehitysskeleiden luomiseksi.

7 Tutkimustulokset

Luvussa seitsemän läpikäydään ja analysoidaan työpajojen tulokset ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensin kuvataan kuinka organisaatio määrittelee ratkaisumyynnin. Tämän jälkeen tuodaan esille kuinka organisaation jäsenet arvioivat organisaatiota numeraalisella arviolla ja esitetään minkä arvion osallistujat antavat organisaation ratkaisumyynntivalmiudelle ja miksi kyseinen numero valittiin. Seuraavassa kappaleessa läpikäydään aihe-alueiden mukaisesti annettuja kommentteja ja analysoidaan nykytilaa teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

7.1 Taustaa tutkimusorganisaatiosta

Kuvassa 11 esitetään tutkimusasetelma ja organisaation nykyinen toimintamalli pelkistettynä. Asiakasrajapinnassa työskentelee sekä tuotteen myyntiin ja palveluiden myyntiin keskittyviä myyjiä. Lisäksi myyntiä tapahtuu operatiivisten palveluiden kautta, asiakkaan asioidessa toimipisteessä. Fyysisen tuotteen lisäksi myyjillä on tarjottavanaan asiakkaille erilaisia palveluita ja sopimuksia. Tuotemyyjät vastaavat pääosin tuotteen myynnistä ja ovat jossakin määrin mukana muiden palveluiden myynnissä. Käytännössä kuitenkin mitä kauemmas siirrytään fyysisestä tuotteesta, sitä enemmän palvelumyyjät ottavat myyntivastuuta. Nykytilassa palvelumyyjät ottavat vastuun pääasiassa erilaisten sopimusten myyjinä.



Kuva 11: Tutkimusasetelma ja organisaation nykyinen toimintamalli

Asiakkaat on segmentoitu nykyarvon ja potentiaaliarvon perusteella ryhmiin, joista kolmella on nimetty asiakasvastuuhenkilö ja tiimi asiakkuutta hoitamassa. Neljännellä asiakasryhmällä ei ole nimettyä asiakasvastuullista myyjää tai tiimiä.

Ratkaisumyynnin näkökulmasta organisaatorakenteen haaste on se, että pystyäkseen todella tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan liiketoiminnan ongelmiin, on myynnin toimittava yhteistyössä keskenään ja oltava lähellä asiakasta kuunnellakseen asiakkaan tarpeita. Asiakassuhteen vuorovaikutus- ja kommunikointimallin tulee toimia joka suuntaan, jotta asiakaslähtöisiä ratkaisuja voidaan ylipäättään tarjota. Huonoimmassa skenaariossa jokainen myyjä kontaktoi asiakasta erikseen, tietämättä missä prosessin vaiheessa asiakas on toisen myyntiosaston kanssa menossa.

7.2 Nykyinen asiakkuuksien johtamisen toimintamalli

Asiakkuuksien johtamisen kehitysprosessin aikana vuosina 2007-2009 tavoitteena oli kääntää liiketoiminnallinen ajattelu, toimintamallit ja käytännön asiakastyö asiakasohjautuvaksi. Asiakkuuksien johtaminen ja aktiivinen asiakkuuksien hoito olivat tavoitteita, joita määrätietoisella kehittämistyöllä oli tarkoitus saavuttaa. Tavoitteena oli myös löytää asiakkuuksien johtamisen kautta kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Kehitysprosessin aikana määriteltiin yrityksen sisäisestä näkökulmasta asiakkuuden nyky- ja potentiaaliarvot, rakennettiin segmentointimalli ja määriteltiin asiakasryhmiä koskevat ydintavoitteet. Prosessi sisälsi myös yrityksen asiakkuusstrategian muodostamisen ja oleellisena osana hoitomallit erilaisille asiakkuuksille sekä vastuuhenkilöiden määrittämisen. Hoitomalleilla haluttiin selkeästi nostaa yrityksen aktiivisuutta kontaktoivana osapuolena ja lisätä asiakaskuuntelua. Prosessin aikana lanseerattiin asiakkuusneuvottelu-toimintamalli, jonka tarkoituksena oli oppia kuuntelemaan ja tuntemaan asiakas paremmin sekä levittämään tietoa organisaatiossa laajemmalle tasolle.

Tunnistettu kehitysalue vuonna 2008 oli myyntiorganisaatioiden yhteistyö asiakasrajapinnassa. Asian ratkaisemiseksi perustettiin asiakkuustiimejä joihin kuuluu henkilöitä tarpeen mukaan eri tehtävistä ja osastoilta. Tiimin tehtävänä on kohdata asiakas yhdessä rintamassa ja esiintyä yhtenäisesti asiakkaan suuntaan.

Asiakkuuksien johtamisen muutosprosessi oli erityisen työläs ja suurehkoissa organisaatioissa ei välttytty sorraääniltä. Muutokselle ei jokaisella tasolla nähty tarvetta, olihan yrityksellä viime vuosina sujunut tuloksellisesti hyvin. Myyjät kokivat, että he tuntevat asiakkaansa riittävän hyvin ilman asiakkaan kanssa käytävää määrämuotoista keskusteluakin, eikä sisäiselle yhteistyön kehittämiseksi koettu olevan tarvetta. Niin sanotusti ”meillä on kaikki kunnossa, ei sotketa sitä” - mentaliteetti oli pinnalla. Prosessin edetessä organisaatio saatiin innostettua asiaan ja uudet toimintatavat otettiin viimein käyttöön, joidenkin osalta erinomaisesti ja joidenkin edelleen takerrellen. Lienee kuitenkin suuren organisaation ikuinen ongelma, kuinka saada kaikki toimimaan samalla lailla.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista selvittää kuinka asiakkuuksien johtamisen toimintamallit ovat maastoutuneet ja miten työkalut ovat käytössä, sillä ne nähdään oleellisena osana ratkaisumyynnin metodeita ja mahdollisuuksia onnistua liiketoimintamallin edistämisessä.

7.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Työpajoissa läpikäyty materiaali dokumentoitiin post-it lapuille ja fläppitaululle. Työpajoista syntynyt materiaali koottiin yhteen, ja ryhmiteltiin samojen teemojen alle. Kaikkien työpajojen tuloksista syntyi yhteenvetona ryhmitelty, yhteinen näkemys työpajoihin osallistuneiden mielipiteistä. Koko työpajan kulku myös tallennettiin (viimeistä työpajaa lukuun ottamatta). Nämä tallenteet läpikäytiin ja niistä täydennettiin kommentteja, jotka työpajassa jäi mahdollisesti kirjoittamatta ylös. Tuloksiin kirjoitetuista kommenteista on poistettu yrityksen tunnistavat osat ja muutettu yleiskäsitteelliseksi.

7.4 Ratkaisumyynti organisaation mielestä

Työpajoissa oli mukana 35 henkilöä joista kaksi nosti kätensä ja kertoi tunnistavansa esitetyn ratkaisumyynnin strategian. Osallistujat kertoivat näkevänsä dokumentit ensimmäistä kertaa. Tutkijan omaan kokemukseen perustuen kuva liiketoimintamallista on ollut esillä eri tilaisuuksissa, mutta näyttää siltä, että ilman systemaattista läpikäyntiä ja ymmärryksen luomista tämän tyyppinen tahtotila ei avaudu ja siirry käytäntöön. Se vilahtaa ohi yhtenä diana esitysmateriaalissa, eikä sitä juuri sen enempää mietitä. Tämän ensimmäisen johtopäätöksen perusteella voidaan todeta, että muutos tuoteorganisaatiosta ratkaisumyyntiorganisaatioon ei ole juurikaan lähtökuoppaa edempänä.

Keskusteltaessa miksi yritys on valinnut liiketoimintamalliksi ratkaisumyyntistrategian, osallistujat ymmärtävät, että uudella myyntistrategialla on tarkoitus kehittää asiakassuhteita ja maailma on muuttunut tuotemyynnin ympärillä.

”Tie on oikea, emme enää pysty myymään tuotteita halvemmalla, ja palveluita myydään tälläkin hetkellä liian halvalla hinnalla, verrattuna kustannusrakenteeseen. Eli me ei voida enää muuta kuin keskittyä ratkaisuihin”

Strategian esittelyn jälkeen avattiin keskustelu miten ratkaisumyynti määritellään? Keskustelu aloitettiin osallistujien omien näkemysten kartoittamisesta, jotta päästiin lähemmäs tuntemaa mitä ratkaisumyynti organisaation näkökulmasta on? Kysymysasettelulla haettiin myös kokonais käsitystä kuinka paljon valmennusta tulisi laittaa ratkaisumyynnin näkökulmien ymmärtämiseen, aloitettaessa muutosta.

Yleisimmin osallistujat määrittelevät ratkaisumyynnin termillä kokonaispalvelu. *”Yksittäiselle asiakkaalle, määrättyyn käyttötarkoitukseen rakennettu ja räätälöidyn tuotteen rakentaminen ja myyminen”* tai *”Se on kokonaispaketti asiakkaalle”* ja *”se on asiakkaalle edullisin tapa tuottaa palvelu, se on räätälöity asiakkaalle”* olivat yleisimmät vastaukset.

Koska ratkaisumyynnin määritelmää ei ole läpikäyty organisaation kanssa, on hyvin ymmärrettävää, että määritelmään lähdettiin hakemaan sisältöä myös melko tuotelähtöisestä näkökulmasta esimerkiksi *"onhan meillä asiakkaita, jotka automaattisesti jo osaa ottaa sen tuote x paketin"* tai *"sopimukset ja x-sopimukset ovat ratkaisuja asiakkaalle"*

Konkretiaa ratkaisumyyntiin tuotiin asiakkaiden ja oman organisaation kautta: *"Ratkaisumyynnissä asiakas ja asiakkaan bisnes on tunnettava paremmin, jotta tiedetään mitä voidaan tarjota"*. Ratkaisumyynti määriteltiin myös lauseella *"yhdessä asiakkaan kanssa kehitetään asiakkaan liiketoimintaa"*

Organisaatio näki, että myös asiakkaan tulee olla ratkaisumyynnissä samalla tasolla ja ymmärtää kokonaisuutta. Ratkaisumyynnissä omalta organisaatiolta edellytettiin ennakkoluulottomuutta ja mielen avartamista sekä lupauksia, jotka tulee pitää.

"Pitää tuntea asiakkaat ja asiakkaan bisnes jotta löydetään mitä voidaan tarjota."

"Se on pitkäaikaista yhteistyötä asiakkaan kanssa"

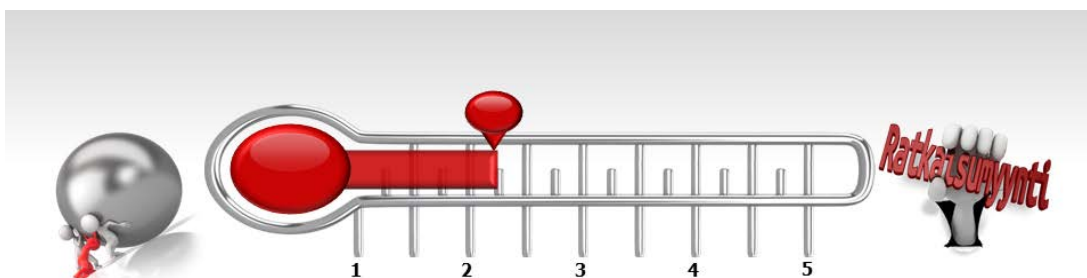
Organisaation näkemykset ratkaisumyynnin luonteesta ja näkökulmista poikkeavat jonkin verran työpajoittain. Toisissa päästiin lähemmäs ratkaisumyynnin teoriaosuudessa esitettyjä määritelmiä ja toisissa lukkiudutaan tiukemmin nykymalliin. Vähiten määritelmässä tuodaan esille näkökulma, että ratkaisumyynnillä tuotetaan mitattavaa hyötyä asiakkaan liiketoiminnan ongelmaan, kuten tuottavuutta tai kannattavuutta. Asiakkaan kanssa syvemmin työskentely ja asiakkaan liiketoiminnan parempi ymmärtäminen nostetaan esille hyvin nopeasti, mutta yleisesti ratkaisumyynti nähdään eritoten kokonaispalveluna, jossa yritys ottaa hoitaakseen kaikki ne asiakkaan liiketoiminnan osat joihin se voi tarjota apua.

Keskustelu osoittaa, että muutosta tehtäessä on panostettava ratkaisumyynnin tarkempaan määrittelyyn ja kuvattava esimerkein mitä ratkaisumyynti tarkoittaa tässä organisaatiossa. Annettavan viestin tulee olla yhtenäinen ja selkeä, jossa kuvataan tarkasti kuinka ratkaisumyyntimalli poikkeaa nykyisestä toiminnasta. Työpajoissa tämän asian käsittelyyn käytetty 15 minuuttia ei ollut riittävä ratkaisumyynnin määritelmän täydelliseen läpikäymiseen tai ymmärrykseen, mutta toisaalta se teki tehtävänsä ja osoitti kuinka hajallaan näkemykset ratkaisumyynnistä vielä ovat.

7.5 Nykytilan numeraalinen arvio

Työpajojen osallistujat saivat antaa organisaatiolle numeraalisen arvion siitä, kuinka hyvin tai huonosti ajattelee organisaation tällä hetkellä kykenevän ratkaisumyyntiin. Arviot annettiin asteikolla 1-5 jossa numerolla 1 olevalle yritykselle ratkaisumyynti on täysin vieras ja numerolla 5 oleva yritys noudattelee ratkaisumyynnin metodeja systemaattisesti. Osallistujien oli mahdollisuus antaa lukuarvot vapaasti numeroiden 1-5 välistä, eli käyttää myös muita kuin kokonaislukuja.

Yhteensä arvioita annettiin 35 kappaletta ja kohdeyrityksen ratkaisumyynnin numeraaliseksi nykytilaksi syntyi keskiarvona 2,25. Osallistujat olivat lukuarvosta erittäin yksimielisiä, arvioiden keskittyessä lukuun 2. Parhain arvio oli 3,5 ja heikoin 1, mutta nämä luvut olivat yksittäisiä. Osallistujat eivät keskustelleet keskenään siitä minkä luvun antavat, vaan tekivät arvion itsenäisesti. Näin ollen voidaan vetää johtopäätös, että luku 2,25 kuvaa organisaation ratkaisumyyntivalmiutta erittäin hyvin.



Kuva 12: Organisaation ratkaisumyynnin numeraalinen valmiusaste

Lukujen antamisen jälkeen osallistujat kertoivat miksi antoivat juuri kyseisen numeron.

Tulosten analysoimisen selkeyttämiseksi, osallistujien mielipiteet on jaettu neljään eri luokkaan;

- organisaation oma toiminta ja lupauksen pitäminen
- osaaminen
- asiakkaat
- työkalut

Yleisiä luokittelemattomia kommentteja annettiin esimerkiksi näkemyksistä muutoksen vaatimaa aikajännettä kohtaan, esimerkiksi:

"Se on monen vuoden työ ennen kuin viitosessa ollaan"

"Me olemme ykkösestä hieman edempänä, vasta ollaan alussa."

"3 vuotta sitten oltiin tasolla 1, mutta nyt on kyllä päästy eteenpäin"

7.5.1 Organisaation oma toiminta ja lupauksen pitäminen

"Aika suuri osa meidän asiakkaista ja meidän myyjistä ei kykene koppaamaan tätä ratkaisumyynnin ideaa. Olemme siinä tuotekeskeisyysajattelussa ja korkeintaan myydään sopimus. Niin, ja sitten ne meidän vaativimmat asiakkaat, me taas ei kyetä koppaamaan heidän tarvettaan."

"Olemme vahvasti tuoteorganisaatio", "Myymme tuotteita, vaikkakin joskus tiimeissä, niin tuotteita sittenkin"

Työpajoissa tunnistettiin haasteita ja ongelmakohtia organisaation omassa toiminnassa. Ratkaisumyynnin onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö, jonka kehittämisessä nähtiin mahdollisuuksia. Ratkaisumyyjä ei voi toimia organisaatiossa yksin ja koko organisaation täytyy lunastaa tehdyt lupaukset. Sanoja, joita käytettiin organisaatiota kuvaamaan, olivat tuotekeskeinen, tulosorientoitunut ja osastomainen. Työpajoissa todettiin, että jokainen osasto erikseen tekee hyvää työtä, mutta osastot toimivat vielä jokseenkin erillään toisistaan ja yhteistyö silloin tällöin takkuu.

"Asiakslähtöisen ajattelumallin muutos on käynnissä, mutta muurit osastojen välillä on vielä olemassa"

Toimintamallit ja palkitseminen perustuvat tuotemyynnin onnistumiseen, joka ei tue yhdessä onnistumista ja kokonaisuuden hallintaa. Osallistujat kuitenkin tunnistivat ratkaisumyynnin keinona parantaa kannattavuutta ja erottua kilpailijoista, mutta samaan hengenvetoon todettiin sen vaativan koko verkoston saumatonta yhteistyötä ja asiaan perehtymistä.

Ratkaisumyynnin tärkeänä onnistumisen tekijänä nostettiin esille joustavuus ja kyky taipua asiakkaan tarpeeseen. Nykyisessä toimintamallissa tunnistettiin joitakin ratkaisuja, joita asiakkaalle voidaan tarjota, mutta vielä hyvin pienelle osalle.

"Yritämme etsiä ratkaisuja olemassa olevan puitteissa"-kommentti kuvastaa sitä, että yritys toimii tuotokeskeisesti, pyrkien löytämään asiakkaita valmiiksi mietityille tuotteille, kun asiakaskeisessä yrityksessä pyrittäisiin löytämään olemassa oleville asiakkaille mahdollisimman monta tuotetta.

"Operatiivinen toiminta on hyvin tulorientoitunut; kaikki on tähänny tuloksen kehittämiseen ja mitä enemmän me nyt joustavuutta tähän organisaatioon ryhdytään tekemään, niin meille tulee ongelmia, koska tämä organisaatio ei ole tehty siihen."

Vaikka ratkaisumyynti on suoranaisesti myynnin tehtävä, nähtiin operatiivinen liiketoiminta oleellisena osana lupausen lunastajana. Operatiivinen liiketoiminta koettiin haastavaksi muuttaa, sillä juuri tässä osastossa korostuu eniten tuote ja tuloksellisuus.

"Meillä on suhteellisen konservatiivinen ja jäykkä operatiivinen osasto joka on erittäin tulor ja numero-orientoitunut. Tämä osasto tulee olemaan muutoksessa työläin viedä läpi. Meidät on opetettu pelaamaan juuri näillä asioilla kuin tuote. Tehokkuusajattelu on hiottu huippuun"

Yhteistyökumppanit ja niiden toiminta nähtiin tärkeäksi lupausen lunastajaksi. Kun myyjä myy asiakkaalle ratkaisuja, yhteistyökumppanin palveluja käyttäen ja lupaus ei sitten toimikaan, menettää myyjä kasvonsa, eikä enää halua uudelleen lähteä tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua.

"Yhteistyökumppaneiden valinta on tärkeää, jotta voidaan pitää lupaukset"

Numeraalista arviota ylöspäin nostivat nykyiset asiakkuuksien johtamisen toimintamallit, asiakkuusneuvottelu ja tiimit. Vaikkakin niissä nähtiin myös kehitettävää, niin ne kuitenkin koettiin hyväksi pohjaksi toimintamallien kehittämiseksi ja ilman niitä olisimme vasta lähtökuopissa.

"Paljon on kehittämistä, mutta toimivat tiimit vievät oikeaan suuntaan"

Toinen numeraalista arviota ylöspäin nostava seikka koettiin olevan parempi toimintamme verrattuna kilpailijoihin. Organisaatio kokee toimivansa asiakaslähtöisemmin kuin kilpailijansa.

"Kilpailijoihin verrattuna ollaan parempia". "Arvio 2,5 on jo hyvä, siis jos verrataan muihin"

7.5.2 Osaaminen

Yksi syy matalaan nykytilan arvioon annettiin osaamisen puutteesta. Osaamisen kasvattamista peräänkuulutettiin sekä yleisestä ratkaisumyynnin ymmärtämisestä, asiakkaan kanssa kommunikoinnista, myyntiosaamisesta, asiakkaan bisneksen tuntemuksesta ja asenteen muokkaamisesta.

"On meillä elementit olemassa, ei ole vain osattu käyttää".

Myyjät itse ottivat esille tosiasian, että tällä hetkellä kauppaa lähdetään avaamaan tuotekeskeisesti, jolloin joudutaan väistämättä hintakeskusteluun jota ei osata taklata oikealla tavalla. Peräänkuulutettiin uskallusta tunnustaa, että myyntiorganisaatiota tulee kouluttaa ja osaamiseen tulee vaikuttaa. Myyntijohdon tulee toimia ratkaisumyynnin tutorina ja viedä asiaa eteenpäin.

"Ajattelisin, että ehkä ei osata oikealla tavalla puhua asiakkaille asioista. Kaikilla on lähtökohtana perusajatus hyvä, mutta jossakin kohtaa se vaan tökkii."

"On meillä paljon hyviä tyyppejä, jotka kykenevät tähän ratkaisumyyntiin"

"Ei ole tietoa ja taitoa koko organisaatiossa miten tätä pitäisi viedä eteenpäin"

7.5.3 Asiakkaat

Heikohkon numeraalisen arvion syyksi paljastui oletus, ettei myöskään asiakaskuntamme ole valmis ratkaisumyyntiin tai ainakin ratkaisumyyntiin soveltuva asiakaskunta on hyvin pieni. Myös asiakkaiden koettiin olevan tuoteorientoituneita ja lähestyvän organisaatiota tuote mielessään, jo valmiina ajatus siitä, mitä hän tarvitsee. Osallistujat totesivat, ettei tämän tyyppisiä asiakkaita voida kohdata ratkaisumyynnin näkökulmasta. Toisaalta tunnistettiin, että viimeaikoina alalle on tullut uusia asiakkaita joiden kanssa syvempi yhteistyö olisi mahdollista. Asiakkaat ovat epäluuloisia ja todettiin, että on todella pystyttävä osoittamaan säästö konkreettisesti ennen kuin asiakas saadaan mukaan.

"On vaikeaa myyjälle lähteä myymään ratkaisuja. Asiakas on monesti skeptinen ja epäilee kaikkea. Sille pitää pysytä oikeasti näyttämään, että tästä tulee säästöä"

"Sillä perusteella annoin kaksi, että osa asiakkaista olettaa tietävänsä mitä haluavat. He sanovat mitä haluavat, jolloin me ei voida kaikille lähteä ratkaisuja missään tapauksessa myymään. Ykköstä en antanut sen takia, että kun tunnen muitakin alalla olevia toimijoita, niin olemme me niitä etevämpiä, ei me aivan alussa tässä olla."

7.5.4 Työkalut

Numeraalisen arvion taustalle tuotiin tiettyjen työkalujen puute. Toisaalta nykyiset asiakkuushallinnan työkalut arvioitiin olevan hyvä pohja ratkaisumyynnille, mutta toisaalta peräänkuulutettiin sovittuja toimintamalleja ja niiden yhtenäistä käyttöä.

Osallistujat toivoivat yksinkertaisia, valmiita moduuliratkaisuja, joita on helppo tarjota asiakkaalle. Myyntiorganisaation toivottiin toimivan tässä muutoksessa tutorina ja muutoksen tukijana.

"Puuttuu moduuleita, joita tarjota"

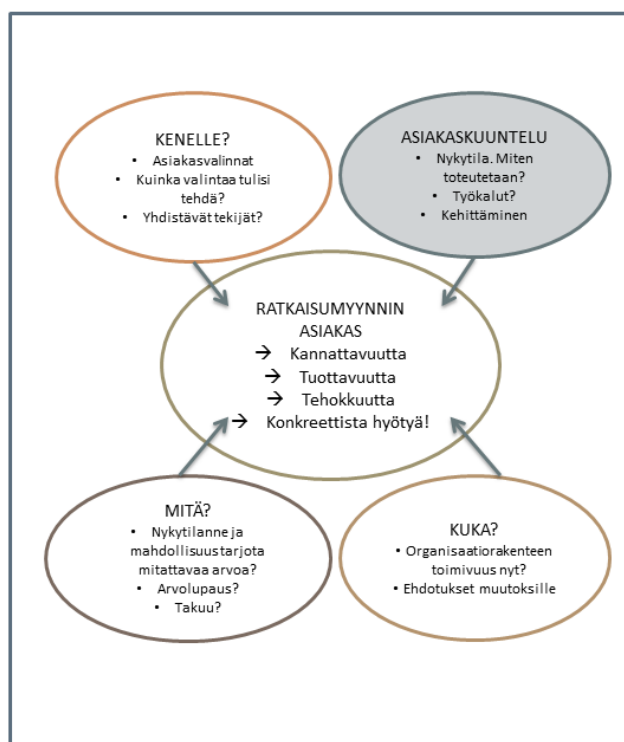
"Asiakkuushallinnan työkalut ovat olemassa ja hyvä pohja tälle"

"Myyntiorganisaation tulee toimia tutorina ja olla mukana muutoksessa."

"Ei ole sovittua toimintamallia"

7.6 Näkemyksiä asiakaskuuntelun nykytilasta

Nykytilan arvioinnissa oli mielenkiintoista arvioida niiden työkalujen tunnistamista ja käyttöä, joita yrityksen asiakkuuksien johtamisen toimintamallissa on otettu aikaisemmin käyttöön. Tunnistetaanko asiakkuusneuvottelut, asiakkuusanalyysit ja tiimityön osana ratkaisumyynnin työvälineitä ja ovatko nykyiset työvälineet käytössä? Entä kuinka toimivaksi ne koetaan ja millä tavalla työkaluja voidaan kehittää, jotta ne vastaisivat ratkaisumyynnin tarpeita paremmin? Näitä asioita läpikäytiin työpajassa asiakaskuuntelun näkökulmasta.



Kuva 13: Asiakaskuuntelun teema-aihe

Keskusteluiden innoittamana osallistujat tunnistavat asiakaskuuntelun olevan ratkaisumyynnin oleellinen osa-alue. He toteavat, että myyjän tulee tuntea asiakas ja asiakkaan liiketoiminta pystyäkseen tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. Osallistujat ottavat yrityksen asiakkuudenhallintaprosessit hyvin nopeasti esille yhtenä työskentelymalleista ja perusasiiana siirryttäessä kohti ratkaisumyyntiä.

”Asiakkuudenhallinta prosessin käyttöönotto oli ensimmäinen askel ratkaisujen myyntiin”.

”Asiakkuusneuvottelut tukevat selkeästi ratkaisumyyntiä. Millä muulla tavalla sitä saataisiin tietoon asiakkaan liiketoimintaa?”

Kommenteissa huomioitavaa on, että asiakkuuksien johtamisen toimintamallit, asiakkuusneuvottelusta asiakkuusanalyysiin ja tiimeihin näyttävät toimivan hyvin eritasoisesti riippuen myyntiyksiköstä. Työkalut ovat toisilla aktiivisemmassa käytössä kuin toisilla, eli organisaation yhdeksi kehityskohteeksi nousee toimintamallien yhtenäinen käyttö ja hyödyntäminen.

”on toimivia asiakkuusneuvottelujakin, ne jotka oikeasti tekevät asiakkuusneuvotteluja ovat kyllä tässä pidemmällä ja syvemmällä asiakkaan organisaatiossa”.

Toimintamalli nähdään kaksijakoisena, toisaalta kommentit: *”Asiakkuusneuvottelu työkalu on toimiva”* tai *”asiakasanalyysi on ihan hyvä”* kertoo, että työkalu on osittain käytössä ja se tunnustetaan. Kääntöpuolena asiakkuusneuvottelujen tuloksellisuutta arvioitaessa kävi ilmi, että asiakkuusneuvotteluja tehdään kun on käsketty, neuvotteluja koetaan pidettäväksi samoille asiakkaille ja asiakkuusneuvotteluun on valittu vain mukavia asiakkaita, joiden kanssa tullaan muutenkin toimeen. Vaikka asiakkuusneuvotteluja on käyty, henkilöstöllä oli tunne, että asioissa ei välttämättä kehitytä lainkaan. Samat asiat läpikäydään vuoden välein, eikä se johda toimenpiteisiin. Kommentti: *”analyysit on tehty, mutta sehän kopioidaan asiakkaan kotisivuilta ja finderista suoraan”* kuvastaa sitä, että asiakkuusneuvottelun syvintä olemusta ei ole ymmärretty. Asiakkuusneuvottelussa myyjän tulisi sisäistää miksi se pidetään, sen sijaan, että täyttää sen ajattelematta.

Osallistujat toisaalta ymmärsivät, että asiakaskuuntelua tarvitaan ja ratkaisumyynti nostaa työskentelymallin entistä suurempaan arvoon, mutta toisaalta osallistujat eivät kaikilta osin tunnustaneet nykyisiä työkaluja asiakaskuuntelua tukevana. Joissakin työpajoissa syntyi syvä hiljaisuus kun pyydettiin listaamaan asioita kuinka nykyisin asiakaskuuntelua tehdään. Onko meillä joitain keinoja kartoittaa asiakkaan ongelmia? Näissä työpajoissa asiakaskuuntelun välineiksi nostettiin puhelin, kotisivut ja asiakastilaisuudet. Jossakin työpajassa asiakkuusneuvottelun työkalut tulivat esille vasta hieman alustaessa. Näissä työpajoissa tärkeimmiksi asiakaskuuntelun välineiksi nostettiin asiakkaan taustojen selvittäminen, tilinpäätöstiedot ja toimialavertailu. Samoin tärkeäksi koettiin asiakkaan ostokäyttäytyminen ja mikä on meidän osuus asiakkaan ostoista. Kaikki nämä edellä mainitut tiedot ovat toki tärkeitä tietoja ja toimivat asiakastiedon taustatukena esimerkiksi asiakasvalintaa tehtäessä. Näillä kuvatuilla toimintamalleilla ratkaisumyynnissä peräänkuulutettu asiakkaan ongelmaan syventyminen jää pintapuoliseksi. Vastakkaisena reaktiona joissakin työpajoissa asiakkuusneuvottelut nostettiin heti esille ja nähtiin oleellisena osana asiakaskuuntelua. Tämä osoittaa, että organisaation myyntihenkilöstöllä alueittain näyttää olevan hyvin erilainen kuva nykyisten työkalujen toimivuudesta ja niitä käytetään jokseenkin eri lailla. Muutosta ajatellen tulee tämä ottaa huomioon ja kouluttaa myyntihenkilöstö ymmärtämään nykyiset työkalut samalla tavalla.

Asiakkuusneuvottelun osalta nostettiin esille tarve kehittää mallia uusien ja potentiaalisten asiakkaiden kontaktionnin osalta. Asiakkuusneuvotteluja ja analyyseja tehdään nykymallissa vain jo tunnetuille asiakkaille, ja olisi syytä miettiä kuinka meille tuntemattomat asiakkaat hoidetaan.

”Me kuvitellaan, että me tunnetaan meidän asiakkaamme ja asiakaskuntamme, mutta meidän potentiaalisia ja tulevia asiakkaita me ei tunneta”

Asiakkuuksien johtamisen toimintatapoihin on määritelty toimintamalliksi asiakkaan kohtaaminen tiiminä. Tiimissä on yksi vastuuhenkilö, mutta tiimi koostuu eri vastuualueella toimivista henkilöistä, jotka käyvät asiakkuusneuvottelun yhdessä ja muodostavat näin kokonaiskuvan asiakkuudesta ja sopivat toimenpiteet yhdessä. Tällä mallilla haetaan sitä, että jokainen linkki ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ongelmat mahdollisimman hyvin ja asiakkuutta voidaan kehittää laaja-alaisesti erilaisten näkemysten avulla.

Samoin kuin asiakkuusneuvottelu, myös asiakkuustiimien toiminta nähtiin työpajoissa kaksijakoisena. Toisaalta asiakkuuden hoitaminen tiimeissä nähtiin jokseenkin työlääksi ja raskaaksi malliksi ja toisaalta aktiivisimmat yksiköt painottivat, että pitää olla tahtoa toteuttaa asiakkuudenhallinnan yhtenäisiä toimintatapoja koko yhtiössä. Otettiin esille, nykyinen työskentelymalli ei tue kokonaisuudessaan asiakkuudenhoidon toimintatapoja, koska koko organisaatio ei ole mukana eikä osallistu sovittuihin toimintamalleihin. Tästä konkreettisena esimerkkinä nostettiin esille palvelumyyjät, jotka jäävät usein asiakkuustiimien toiminnasta ulos. Samoin yhtiön myyntijohto toivottiin mukaan konkreettiseen tiimityöskentelyyn vaativimmissa ja suurimmissa asiakkuuksissa.

”Asiakkuustiimien toimintaa tulee kehittää edelleen ja varmistaa, että oikeat henkilöt ovat mukana”.

”Pitää olla tahtoa toteuttaa asiakkuuden hallinnan toimintatapoja koko organisaatiossa”

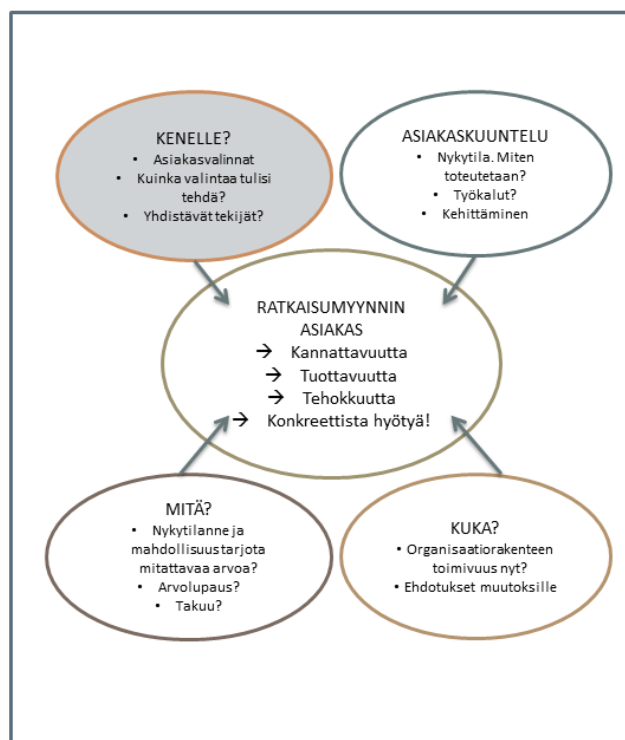
Verrattuna lähtötilanteeseen vuonna 2007 jolloin asiakkuuksien johtamisen toimintamalli otettiin käyttöön, voi kuitenkin todeta jonkin asteista organisaation positiivista kehittymistä, jota kuvastaa kommentti: *”3 vuotta sitten oltiin tasolla 1, mutta nyt on kyllä päästy eteenpäin”*. Vaikkakin asiakkuusneuvottelut paikka paikoin nähdään pakkopullana, ne kuitenkin tunnistetaan osana asiakaskuuntelua ja nämä toimintamallit kuuluvat useimpien myyjien sanavarastoon, vaikka käytännön toteuttaminen edelleen on hyvin vaihtelevaa.

Vuonna 2012 käyttöön otettua asiakkuusanalyysi-työkalua ei tunnusteta niin laajasti ja sen käyttö on ollut harvojen käsissä. Asiakkuusanalyysissä on tarkoitus, että asiakkuudesta vastaava tiimi istuu alas miettimään asiakaskokonaisuutta ja mitä toimenpiteitä yhdessä tehdään. Se on niin sanottu toimintasuunnitelma asiakkuudenhoidolle. Toisaalta ne, jotka työkalua ovat käyttäneet toteavat: *"Asiakkuussuunnitelma on erityisesti hyvä. Se tehdään yhdessä ja on tuonut meille konkreettista myyntiä"*

On mielenkiintoista huomata, että osallistujat peräänkuuluttavat työkaluja asiakaskuunteeluun, mutta olemassa olevien käyttöönotto tuntuu haasteelliselta. Siirryttäessä ratkaisumyyntiin on tilanne siltä osin hyvä, että jonkinlaista asiakaskuunteelun mallia on jo käytetty, jolloin siirtymä uuteen ja kehitettyyn versioon on jopa haluttu ja toivottu. Ratkaisumyynnin näkökulmasta asiakkuusneuvottelun sisältöä tulee kehittää ja löytää uusi näkökulma. Ymmärrys ratkaisumyynnin metodeista antanee myös myyjälle paremman ymmärryksen asiakkuusneuvottelun ja asiakkuussuunnitelman tarpeellisuudesta.

7.7 Ratkaisumyyntiin sopivat asiakkuudet

Ratkaisumyyntiin siirryttäessä ei liene järkevää lähteä tavoittelemaan kaikkia asiakkaita ratkaisumyynnin kohderyhmään, vaan valita asiakaskunnasta sopivimmat. Kaikissa työpajoissa tällaisena "helppomerkiksi" asiakasryhmäksi koettiin suurehkot asiakkaat, joissa omistaja ei enää itse toimi operatiivisessa toiminnassa, vaan yrityksessä on niin sanottu ammattijohtaja.



Kuva 14: Kenelle, teema-aihe

”On helpompi mennä puhumaan sellaiselle asiakkaalle, joka ymmärtää kokonaisuuden. Kun menet pienelle asiakkaalle, niin se kuuntelee, että on teillä hienot systeemit ja vehkeet, mutta kun kuitenkin se on 5 tonnia halvempi se kilpaileva tuote.”

Asiakasryhmiä, joita ratkaisumyynnin kohderyhminä nostettiin esille:

- ne joiden suoritteet ovat korkeat
- ne, jotka palvelevat suurteollisuutta
- julkishallinnon asiakasryhmä
- Ne kenestä ei tiedetä mitään
- Uudet asiakkaat, kilpailijoita siirtyneet, joista voidaan oppia uutta
- Menetettyt asiakkaat, joista opitaan miksi menetettiin

Yhdessä työpajassa kuitenkin todettiin, että ratkaisumyynti ei ole yrityskoosta kiinni. Pienemmillekin asiakkaille nähtiin mahdolliseksi tarjota ratkaisuja ja voi olla, että tämä ryhmä jopa osaisi tällaista toimintaa arvostaa eniten.

”Pitäisi olla myös ”kevyt” ratkaisumyynnin malli niille pienemmille asiakkaille, jotka oikeasti voisivat myös hyötyä tästä”

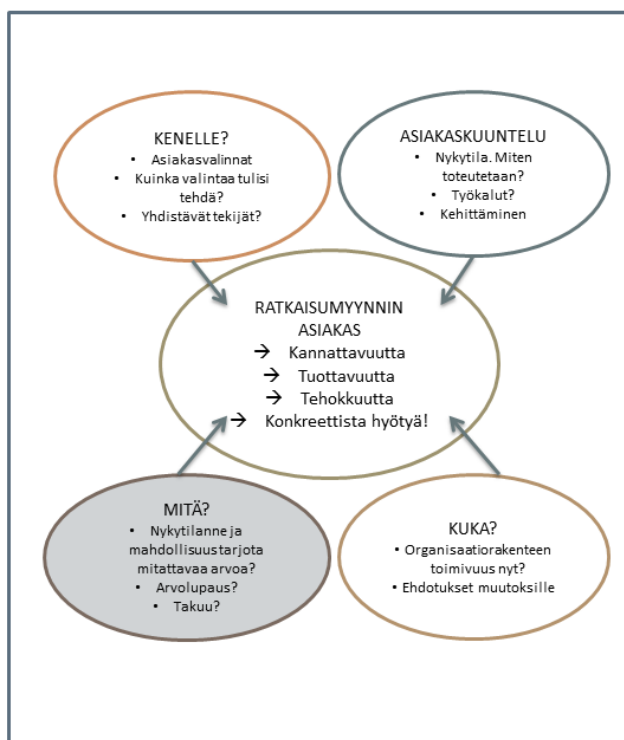
Kuitenkin asiakkaan on koosta huolimatta oltava samalla tasolla. Osallistujien luotto asiakas-kuntaan ei asettunut tässä mittarissa korkeimmalle asteikolle, kuten ei oma osaaminenkaan.

”asiakaskunta on valitettavasti yhtä kehittymätön kuin me itsekkin”

Myyjät arvioivat omasta asiakaskunnastaan asiakasmäärää joka tällä hetkellä heidän omalla alueellaan soveltuisi ratkaisumyynnin asiakassegmenttiin. Keskimäärin ratkaisumyyntiin soveltuvia asiakkaita arvioitiin olevan korkeintaan 10 kappaletta / myyjä, eli alkuvaiheessa ei vielä puhuta kovin suurista määristä. Myyjien toiveena oli, että ratkaisumyyntiä lähdetäisiin viemään maltillisesti aluksi 1 asiakas / myyjä. Tällä tavoin koettiin, että asialle saadaan onnistumisen edellytykset.

7.8 Arvolupauksen myyntiosaaminen

Työpajoissa kysymyksellä ”mitä” haluttiin herättää keskustelua ja ymmärrystä siitä, mitä ja minkälaisia asiakasratkaisut ovat ja osaammeko tuoda nykyisestä tarjoamasta arvolupauksen esille? Kysymyksellä ”mitä asiakasratkaisuja meillä nyt on?” haettiin reaktiota siihen tunnistaaako organisaatio nykyisen tarjooman tuotteina ja palveluina vai ratkaisuina asiakkaan ongelmaan.



Kuva 15: Tuotteiden ja palveluiden arvolupauksen tunnistaminen

Tämän aihepiiriin alla otettiin useimmiten esille yrityksen nykyisiä tuote ja palvelukokonaisuuksia. Aiheen käsittelyssä pudottiin kaikkein helpoimmin takaisin tuotelähtöiseen ajatteluun luettelemalla erilaisia sopimusmalleja ja palveluita jota yrityksellä on nykyisessä myyntirepertuaarissaan.

Useimmiten keskustelun jälkeen päädyttiin uudelleen keskustelemaan siitä, onko näiden nykyisten tuotteiden ja palveluiden luettelo ja myyminen sitten sitä ratkaisumyyntiä? Tässä keskustelun vaiheessa päästiinkin palauttamaan mieleen teoriaosuudessa läpikäyty Eades&Kearin määritelmä näennäisestä ratkaisumyynnistä. Ohjaaja otti esille, että puhuttaessa nykyisistä tuotteista tai palveluista ratkaisuina nykyisen tuotelähtöisen ajattelun mukaan, siirrymme niin sanottuun näennäiseen ratkaisumyyntiin, joko säätämällä perusviestiä, mutta pitämällä kokonaisuuden samana, tai puhumaan niputetuista palveluista tuomatta mitattavaa hyötyä asiakkaan liiketoimintaongelmaan.

Mitään muutosta organisaation työskentelytavassa ei tapahdu, tuotteet ja palvelut ovat samoja ja lähestyminen asiakkaaseen on sama. Keskustelu havainnollisti, että ratkaisumyynnin näkökulmassa asiakkaaseen lähestyminen tapahtuu tuottamalla mitattavaa arvoa asiakkaalle ja on tärkeä pystyä kuvaamaan arvolupaus.

Monet nykyiset palvelut voivat toimia osana asiakasratkaisua, niin sanottuina moduuleina, mutta se edellyttää myynnin näkökulman muutosta jossa asiakasta on alkuvaiheessa lähestytty ratkaisumyynnin metodein ja havaittu asiakkaan ongelma johon tuodaan valmiilla moduulilla ratkaisu. Ajatusmallin edistämiseksi olisi tarkemmin kuvattava nykyisten palveluiden ja tuotteiden tuottama arvolupaus asiakkaalle. Näin myyjät tarjotessaan eri vaihtoehtoja, löytävät ne parhaimmat yhdistelmät ja osaavat kommunikoida sen asiakkaalle. Moduulit nähtiin oleelliseksi osaksi kokonaisuuden hallintaa. Kaikille asiakkaille ei kannata tehdä kaikkea alusta alkaen, eikä operatiivinen toiminta voi lunastaa annettuja lupauksia ilman konkreettista modularisointia.

"Pitäisi olla sellainen "moduulikartta", mistä näkee kaikki meidän mahdolliset palvelut asiakkaille. Sellainen mistä voi kerätä asiakasta mahdollisimman hyvin palvelevan kokonaisuuden"

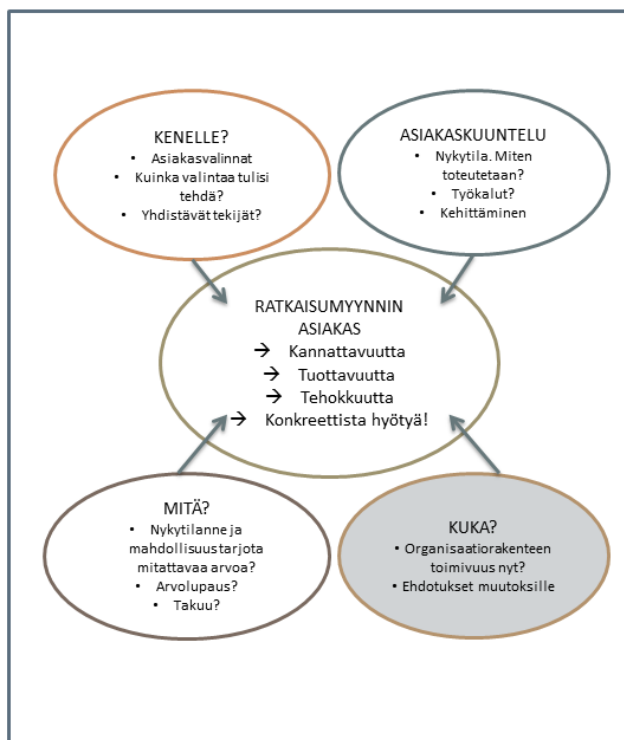
Mielenkiintoinen keskustelu käytiin yrityksen erään konseptin tiimoilta, joka päämiehen näkökulmasta on rakennettu tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan ongelmaan ja mitattavaa tulosta liiketoimintaan. Se on ratkaisu parhaimmillaan. Useassa työpajassa kävi kuitenkin ilmi, että myyjä tarjoavat tätä konseptia puhtaasti tuotelähtöisestä näkökulmasta, eivätkä lainkaan keskittyneet asiakkaan liiketoiminnan tuoton parantamiseen.

"X-kokonaisuutta, ei osata myydä ratkaisuna, vaan myydään tuotteena johon saa kaupanpäälle muita palveluita"

"X-kokonaisuus olisi ratkaisumyyntiä, jos asiakasta lähestyttäisiin ratkaisumyynnin näkökulmasta, eikä niin kuin me nyt olemme sen tuotelähtöisesti myyneet"

7.9 Ratkaisumyyntiä tukeva organisaatorakenne

Kiinnostava työpajakeskustelu käytiin aihealueesta, kuka ratkaisumyyntiä tekee ja kenelle se parhaiten organisaatorakenteessa sopisi? Tällä kysymyksellä haettiin osallistujien näkemystä siitä, mitä eri myyntiyksiköt ajattelevat toisistaan ja kenelle olettaisivat ratkaisumyynnin tulevaisuudessa kuuluvan?



Kuva 16: Organisaatorakenne, aihe-alue

Useimmiten esiin tuotu kommentti oli, että tällä hetkellä, kukaan organisaatiossa ei voi tehdä ratkaisumyyntiä, sillä se edellyttäisi niin suurta kokonaisuuden hallintaa. Eräässä ryhmässä todettiin, että tuotemyyjät ovat lähimpänä ratkaisumyyntiä, kun taas toisessa ryhmässä todettiin, että palvelumyyjä on lähimpänä ratkaisumyyntiä. Tämä ilmentää sitä, että kaksi myyntiorganisaatiota ajattelee toisistaan aivan eri tavalla, eivätkä tunne toistensa työskentelytapoja kovinkaan syvällisesti. Työpajoissa tunnistettiin vain yksi suurasiakasmyyynnissä toimiva myyjä, jonka toimii lähimpänä ratkaisumyyntiä. Kyseinen myyjä hoitaa isoja asiakkuuksia ja joutuu hakemaan organisaatiosta parhaat osaajat vastaamaan asiakkaan tarpeen ratkaisemiseen.

Toisaalta täysin päinvastainen mielipide yleisesti esitettyyn mielipiteeseen syntyi eräässä työpajassa, jossa myyjä totesi, että kyllä kaikki voisivat halutessaan tehdä ratkaisumyyntiä:

”lähdetään liikkeelle pienistä asiakkaan arkipäiväisistä ongelmista”. Tämä tuntui mainiolta, positiiviselta vaihtoehdolta lähteä nopeasti liikkeelle, mutta toisaalta edellyttää ymmärryksen kasvattamista laajalla skaalalla.

Nykyinen organisaatorakenne ei osallistujien mielestä tue ratkaisumyynnin onnistumista. Kun ratkaisumyynnissä tulisi ottaa vastuu kokonaisasiakkuuden hoitamisesta, nykyisessä organisaatiossa henkilöt vastaavat jokainen omasta osa-alueestaan. Kokonaisvastuu on siis jaettu, ja jossakin määrin tuntuu, että aina ei tiedä, kuka asiakkuudesta oikeasti vastaa. Nykymallissa päätöksenteko on paikka paikon vaikeaa, sillä eri osastoilla jokainen katsoo omaa tulostaan ja unohtaa kokonaisasiakkuuden. Monissa tapauksissa päätöksentekoketju on hyvin pitkä ja vastausta odotellaan liian kauan.

Mahdollista tulevaisuutta hahmoteltaessa työpajoissa nousi esille kaksi vaihtoehtoa ratkaisumyyntiä tukevasta organisaatorakenteesta. Toinen vaihtoehto on se, että toimitaan nykyisellä organisaatorakenteella ja ratkaisuja myydään koko organisaation yhteistyönä, tiimissä jos osastot toimivat limittäin. Tässä mallissa keskitytään tiimien uudelleen rakentamiseen ja ratkaisumyynnistä vastaa nimetty tiimivastaava, jonka tehtävänä on selvittää asiakastarpeet ja ongelmat ja koko tiimi työskentelee kokonaisasiakkuuden parantamiseksi. Tiimissä tulee olla ne henkilöt, jotka asiakkuudesta konkreettisesti vastaavat, ei niin sanottuja nimellisiä mukana kulkijoita. Tässä mallissa on huomioitava kenen suhteet sopivat parhaiten asiakassuhteen hoitoon ja samoin persoonakysymykset on otettava huomioon tiimin vastuuhenkilöä valittaessa, niin että hän pystyy monipuolisesti hoitamaan tämän vastuullisen tehtävän. Tämä malli vastaa jotakuinkin nykyistä asiakkuuksien johtamisen toimintamallia, mutta toimiakseen edellyttäisi tiimityön ja vastuiden uudelleen läpikäymisen ja fokusoinnin ratkaisumyyntiin. Lisäksi tässä mallissa tulee miettiä asiakkuudet sekä tiimin palkitseminen yhteisestä työskentelystä.

”Tulevaisuudessa asiakkaita voitaisiin hoitaa ”asiakastiimillä”, jolla on todella päätösvalta asiakkuudesta. Koko tiimin tulee olla mukana asiakkuuden kehittämisessä”

”Isot kaupat tulisi hoitaa yhdessä, saman pöydän ääressä”

Toinen työpajoissa esitetty ajattelutapa oli radikaalimpi, joka vaikuttaisi yrityksen organisaatorakenteeseen. Kyseinen malli on esitelty teoriaosuudessa, sillä useat muutoksen tehneet organisaatiot ovat lähteneet tämän kaltaisella mallilla liikkeelle. Tässä mallissa osa myyntijoukosta siirtyy ratkaisumyyjiksi ja heille valitaan asiakkuudet joista heillä on täydellinen kokonaisvastuu.

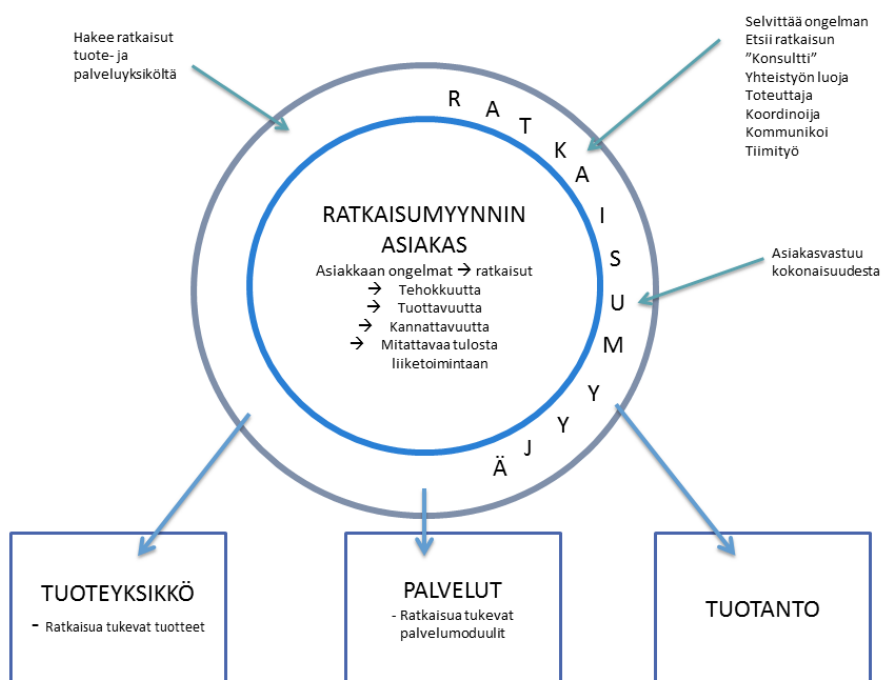
Ratkaisumyyjät tekevät tiimityötä ja hakevat organisaatiosta sopivat ratkaisut asiakkaan ongelmaan. Poikkeavaa nykykäytäntöön on se, että esimerkiksi tuotteen myynti on yksi osa asiakasratkaisua ja tuotemyyjä toimii näissä valituissa asiakkuuksissa taustalla ja toimittaa ratkaisumyyjän esityksestä asiakkaalle sopivimman tuotteen. Tässä mallissa ratkaisumyynnillä on tausta-organisaatio joka tuottaa sopivat tuotteet ja palvelut ratkaisumyynnille. Ratkaisumyyjä toimii valituissa asiakkuuksissa kokonaisvastuussa ja häntä mitataan kokonaisasiakkuuden kehittämisestä.

"Tulevaisuudessa meidän kannattaisi mennä siihen, että meillä olisi ratkaisumyyjiä isompi joukko, ja sitten sellaisia taustajoukkoja joissa tuotteen kehittäminen tapahtuisi".

"Ratkaisumyynti tarvitsee tausta-organisaation, joka tuottaa tuotteita ja palveluita ratkaisumyynnille"

Tässä radikaalimmassa mallissa todettiin olevan se ongelma, että koska kaikki asiakkaat eivät tässä vaiheessa sovellu ratkaisumyynnin kohderyhmään, tarvitaan edelleen perinteinen organisaatio ratkaisumyynnin rinnalle, jossa myydään asiakkaan edellyttämiä tuotteita ja palveluita perinteisimmillä tavoilla.

Yhdessä työpajassa hahmoteltiin tulevaisuuden ratkaisumyynnin organisaatiota seuraavalla piirroksella:



Kuva 17: Hahmotelma ratkaisumyyntiä tukevasta organisaatiomallista

Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille, myös näissä työpajoissa todettiin, että ratkaisumyyjä tarvitsee suhteellisen korkean statuksen organisaatiossa, jotta hän pystyy työskentelemään etujoukoissa ja pitämään vahvan tuoteorganisaation taustajoukoissa. Ratkaisumyyjän osaamistarve on laaja ja hänen tulee tietää yrityksen mahdollisuudet ja moduulit sekä hahmottaa kuinka organisaatio pystyy lunastamaan ratkaisumyyjän tekemät lupaukset.

Olipa tulevaisuus missä tahansa, ratkaisumyynti nähtiin toimintamallina, jolla nostetaan kilpailukykyä, mutta muutoksen aikaperspektiivin nähdään olevan vähintään 3 vuotta ja enemmän. Muutoksen aikaan saattamiseksi jokainen tarvitsee koulutusta, myös tuotanto, jotta se pystyy hoitamaan ratkaisumyynnin antamat lupaukset. Yhteistyö on ratkaisumyynnissä perusarvo, jota ilman ei voi tulla toimeen.

7.10 Kehitysideoita tulevaisuuteen

Työpajoissa osallistujat saivat lopuksi ottaa esille omia näkemyksiään, joita kokivat tärkeimpänä tehtäväksi alkuvaiheen muutoksessa. Tämä viimeinen vaihe oli työpajoissa jollakin lailla vaikein vaihe saada keskustelua aikaiseksi, sillä osallistujien oli melko vaikeaa tunnistaa käytön keskustelun perusteella kokonaisuuksia joista lähtisivät liikkeelle. Muutamia tärkeimpiä näkemyksiä kuitenkin nostettiin esille.

Organisaatiossa tiedostetaan, että muutos lähtee ymmärryksestä. Kommentti; *”ymmärtämys pitää saada aikaan ensin, sitten voidaan vasta alkaa kouluttamaan”* kuvastaa sen hyväksymistä, että ratkaisumyynti koetaan haasteellisenä työskentelymallina ja viesti tulee olla selkeä kaikilla organisaatiotasoilla.

Työpajojen osallistujat korostavat kokonaisuuden huomioimista. Vaikka osallistujat pääasiassa olivat myynnin edustajia, he tunnistavat, että muutos ei koske ainoastaan heitä, vaan operatiivisen toiminnan on oltava tiiviisti muutoksessa mukana.

”Tarvitaan toimintamalli, systemaattinen tapa toimia, tieto kulkee organisaatiossa ja toimintaapa seurataan.”

Toinen osa-alue josta osallistujat lähtisivät muutoksessa liikkeelle, on asiakastiedon parantaminen ja asiakasosaaminen. Asiakaskuuntelu nousi ratkaisumyynnissä oleellisenä teemana esille ja samaan aikaan todettiin, että kaikilla alueilla esimerkiksi asiakkuusneuvottelut eivät vastaa ratkaisumyynnin tarpeita.

”Asiakaskuuntelusta ja kartoituksesta aloittaisin jotta saadaan selville mitä asiakas oikeasti tarvitsee”.

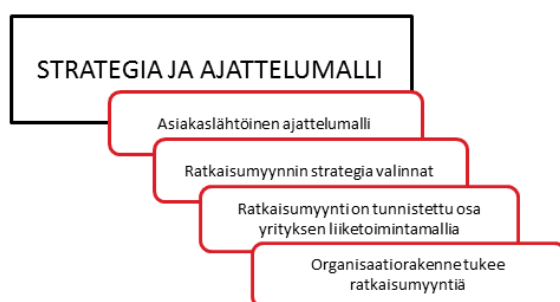
Koulutus nousee itse oikeutetusti yhtenä tärkeimpänä liikkeellelähden kokonaisuutena. Myyjät toimivat ratkaisumyynnissä konsultatiivisesti jolloin koulutustarpeena nostettiin esille kyky selvittää asiakkaan ongelmia ja kyky osata kysyä ja kuunnella. Samaan kokonaisuuteen kuuluu ratkaisumyynnin osaamistarpeen määrittely. Mitä hänen tulee osata ja minkälaisia persoonallisuksia tulevaisuuden myyjiksi valitaan?

Lisäksi osallistujat peräänkuuluttivat valinnan tekemistä, kuka ratkaisumyyntiä tulevaisuudessa tekee ja kenen vastuulle se kuuluu?

8 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia peilaten luvussa viisi esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa 8.2 esitetään tutkimuksen tavoitteeksi esitetyt konkreettiset kehitystoimenpiteet tulevaisuudelle.

8.1 Yhteenveto teoreettiseen viitekehykseen peilattuna



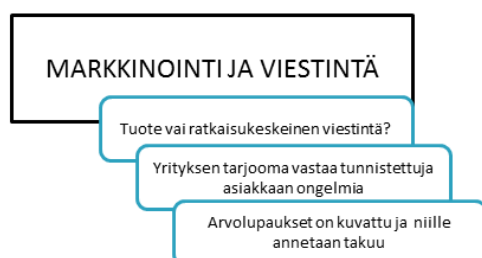
Kuva 18: Viitekehys strategia ja ajattelumalli

Työpajojen perusteella henkilöstö näkee itsensä vahvasti tuotelähtöisen ajattelun kautta. Tämä tuli esille esimerkiksi nykytilan numeraalisen arvioinnin perusteella, jossa osallistujat kuvasivat toimintaa sanoilla: tuotokeskeinen, tulorientoitunut, osastomainen, tehokkuus ja prosessit. Useat näistä määritelmistä toisissa konteksteissa tuntuivat sopivilta, mutta ratkaisumyynnin näkökulmasta arvioitaessa, nämä termit eivät kuvasta asiakaslähtöistä ajattelua. Tuotokeskeinen ajattelutapa nousi työpajassa esille useissa yhteyksissä, esimerkiksi keskusteltaessa käytännön esimerkein ratkaisumyynnistä ja minkä näkökulman kautta myyntiorganisaatio asiakasta lähestyy. Useimmiten kerrottiin, että tuot ominaisuudet ovat oleellimmat argumentit ja siitä lähetään liikkeelle. Myös näennäisen ratkaisumyynnin tunnuspiirteet tunnistettiin, esimerkiksi tuotteita ja palveluita niputettaessa. Nykytilassa yritys ei ole vielä omaksumut sellaista asiakaslähtöistä ajattelutapaa jonka ratkaisumyynti edellyttää. Organisaation myyntihenkilöstö tuntui toteavan tämän hyvin avoimesti, kiertelemättä.

Ratkaisumyynnin strategia esitettiin työpajoissa kahdella dialla, kahden kuvan kautta. Strategiaan ei ole tehty tarkentavia valintoja siitä, kuinka ja millä keinoin yritys toteuttaa toimintamalliaan. Strategiassa ei ole esitetty esimerkiksi tavoitteita tai yleisellä tasolla asiakasvalintaa, joten organisaatiossa on vaikea ymmärtää esitetyn suunnan syvyyttä ja intensiteettiä. Annettu malli jättää varaa oletuksille ja omalle tulkinnalle.

Koska strategia on vielä suhteellisen täsmentymätön ja ajatusmalli uusi, on hyvin ymmärrettävää, että ratkaisumyynnin strategiaa ei työpajoissa tunnistettu. Vain kaksi henkilöä kaikista osallistujista oli nähnyt tavoitteen aikaisemmin. Osallistajat arvioivat oman ratkaisumyyntivalmiutensa numeraalisesti asteikolla 1-5, ja tulos sijoittui kohtaan 2,25. Ratkaisumyynnin taustalla oleva yleinen ajattelumalli ja metodit tunnistettiin työpajoissa osittain, kuten esimerkiksi se, että ratkaisumyynti edellyttää asiakkaan liiketoiminnan tuntemusta ja konsultaatiivista luonnetta, mutta yhtenäistä näkemystä osallistujilla ei vielä näistä käytänteistä ollut. Osallistujien mielestä ratkaisumyynti on erityisesti kykyä tuottaa asiakkaalle kokonaispalvelua. Vähiten tunnistettiin edellytys mitattavan hyödyn tuomisesta asiakkaan liiketoimintaan ja arvon myynti.

Strategian täsmentymättömyyden vuoksi organisaatorakenne on tällä hetkellä tuotelähtöisesti rakennettu. Nykytilaa arvioitaessa osallistajat kertoivat, että vaikka osastojen välillä on tapahtunut pikku hiljaa lähestymistä, osastot toimivat vielä jokseenkin erillään. Organisaatiossa toimii sekä tuotemyyjät että palveluiden myyjät omassa organisaatiossaan ja kaikilla osastoilla on vastuu omasta osa-alueestaan, tuotteestaan ja tuloksesta. Jokaista palkitaan omasta suorituksestaan, ei tiimin onnistumisen tai asiakkaalle löydettyjen ratkaisujen perusteella. Työpajoissa ei tunnistettu, että organisaatiossa toimittaisiin ratkaisumyynnin metodeihin perustuen, yhdessä asiakkaan ongelmia ratkaisten, vaan pääosin yksisuorituksella - tuote edellä. Teoreettiseen viitepohjaan verrattuna, jossa useimmiten esitetään toimintamalliksi se, että ratkaisumyyjällä on kokonaisvastuu asiakkuudesta ja tuoteorganisaatio tukee tuottamalla asiakkaan tarpeen ratkaisevia moduuleita, ei organisaatiossa tunnisteta lainkaan tällaista toimintamallia (kun oikein etsittiin, niin yksi myyjä toimii näin, ehkä?).



Kuva 19: Viitekehys markkinointi ja viestintä

Yrityksen konkreettiseen markkinointiviestinnän sisältöön ei syvennytty tässä tutkimuksessa tarkemmin, mutta asiaa sivuttiin työpajoissa aihealueen ”mitä” keskusteluiden kautta. Tässä aiheessa myyjien oli erityisen vaikea löytää nykyisistä tuotteista ja palveluista kuvaavia ominaisuuksia, kuten mitä asiakkaan ongelmia ne ratkaisevat, asiakas arvoa tai miten hyöty voidaan kuvata mitattavasti? Joten tutkimatta yrityksen markkinointia sen tarkemmin, voidaan vetää johtopäätös, että markkinointi keskittyy pääosin tuotelähtöiseen markkinointiin, sillä muussa tapauksessa myyntihenkilöstö olisi tuonut nämä asiakasarvon tuotoksen näkökulmat nopeasti esille.

Osallistujat toivoivat tulevaisuudelta tarkemmin kuvattuja ja selkeitä moduuliratkaisuja, joita myyjän olisi helpompi yhdistellä asiakkaan ongelmaan sopivaksi ratkaisuksi. Tähän tarpeeseen auttaisi systemaattisella tavalla tunnistetut ja kuvatut asiakkaan ongelmat, joiden kautta kehitetään tarvittavat moduulit. Tällaista ”inventaaria” yrityksessä ei ole toteutettu. Nykyisten tuotteiden ja palveluiden arvolupausta ei ole kuvattu auki, jolloin myyjät kokevat, että on mahdoton antaa lupaukselle mitään takuuta.



Kuva 20: Viitekehys myynnin johtaminen ja tuki

Toimiiko yrityksen johto ratkaisumyynnin puolestapuhujana ja edistävätkö he sovittujen toimintatapojen etenemistä ja pystyykö myyntijohto toimimaan ratkaisumyynnin esimerkkinä ja valmentajana? Lähtökohta näiden kysymysten vastaukseen lähtee jo tämän tutkimuksen taustasta ja syistä miksi se toteutetaan. Tutkimus ja siinä toteutettavat työpajat ovat lähtölaukaus muutokselle. Aikaisemmin strategiaa ei ole läpikäyty yrityksen henkilöstön tai paikallisen myyntijohdon kanssa. Näin voidaan todeta, että nykytilassa johto ja myyntijohto eivät vielä itse ole muutoksen toteuttajia. Työpajoissa huomioitiin myyntijohdon rooli, tärkeänä muutoksen toteuttajana ja tutorina ja lisäksi edellytettiin johdon vahvaa mukana oloa vaativimpien ratkaisujen toimittamisessa. Mukana olo lähtee liikkeelle myös osaamisen kautta. Työpajoissa nostettiin hyvin vahvasti esille koulutuksen tarve, sekä yleisestä ratkaisumyynnin ymmärtämisestä, asiakkaan kanssa kommunikoinnista, myyntiosaamisesta, asiakkaan bisneksen tuntemuksesta, että asenteen muokkaamisesta. Tuotelähtöisen pohjan muuttamiseksi uusien myyntitekniikoiden osaaminen nähtiin välttämättömäksi.

Organisaation myynnin mittarit ja palkitseminen perustuu pitkälti tuotelähtöisen organisaation tarpeisiin ja henkilökohtaiseen onnistumiseen.



Kuva 21: Viitekehys myyntiprosessit

On selvää, että tässä vaiheessa muutosta organisaatiossa ei ole kuvattu ratkaisumyyntiin soveltuvia myyntiprosesseja. Yrityksen asiakkuuksien johtamisen toimintamalli nähtiin työpajoissa kuitenkin hyvänä pohjana muutokselle ja se on vienyt organisaatiota väistämättä kohti ratkaisumyynnin ajattelumalleja. Tämä toteutuu esimerkiksi siinä, että myyntitiimit on perustettu ja niissä on laaja-alaisesti henkilöitä eri osaamisalueilta ja asiakkuusneuvottelut toimivat nykytilan asiakaskuuntelun työkaluina. Työpajojen kautta tuli kuitenkin ilmi, että nämä sovitut toimintamallit toteutuvat organisaatiossa hyvin eriasteisesti riippuen myyntialueesta. Osallistujat itse peräänkuuluttivat yhtenäisiä toimintamalleja ja että niiden tulee koskettaa kaikkia.

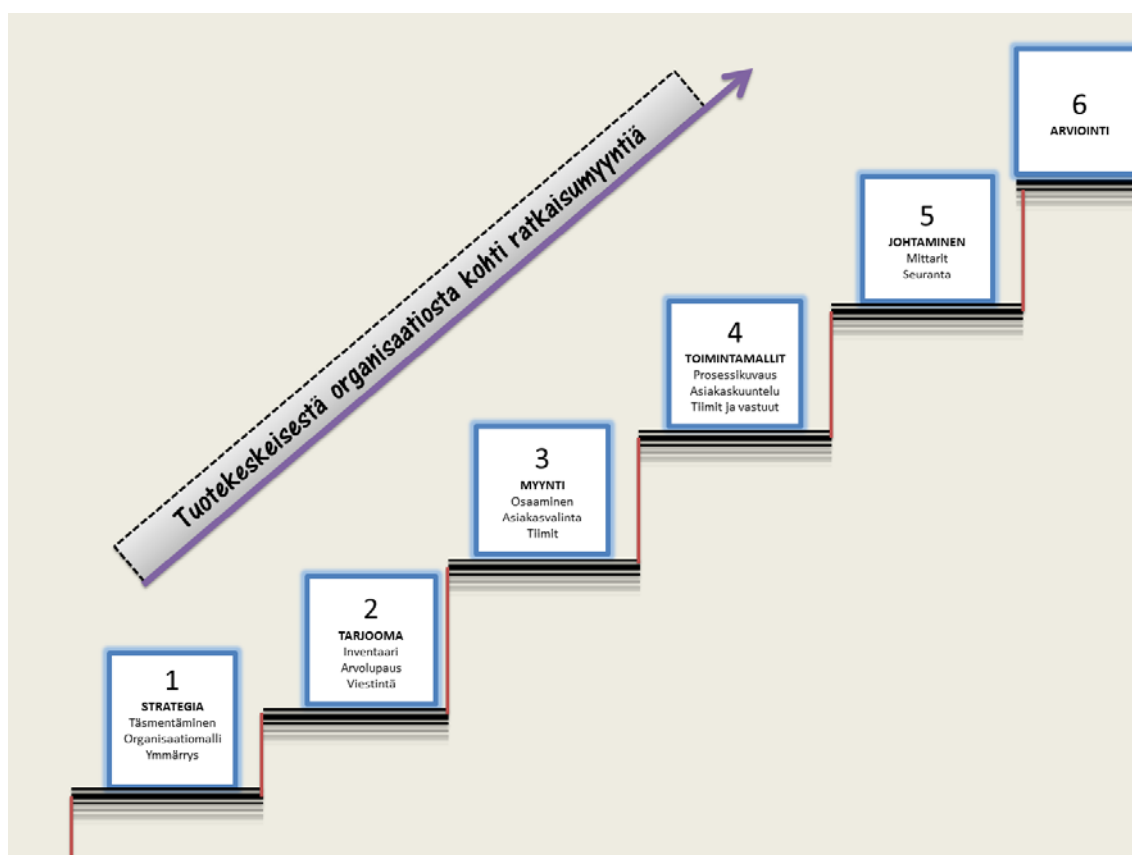
Asiakkuuksien johtamisen toimintamallit nostettiin esille useissa työpajakeskusteluissa keskeisinä elementteinä kehitettäessä ratkaisumyynnin toimintamalleja. Yrityksen asiakkuuksien johtamisen mallissa on kuvattu valinnat kuinka asiakkuuksia hoidetaan yrityksessä, kuinka asiakasvastuut on jaettu ja minkälaisilla toimenpiteillä asiakkaita kuunnellaan. Nämä toimintamallit on kuitenkin rakennettu ennen ratkaisumyynnin näkökulman tuomia eroja, joten esimerkiksi valittu segmentointimalli ei ota huomioon ratkaisumyynnin tarpeita, eivätkä asiakkuustiimit kaikilta osin vastaa tulevaisuuden tarpeita. Asiakkuusneuvottelut nähtiin toisaalla toimivan suhteellisen hyvin ja toisaalla työkalut ovat vain osittaisessa käytössä ja niiden merkitystä esimerkiksi asiakaskuuntelun välinenä ei ole täysin hyödynnetty. Osin kopioidaan olemassa olevaa tietoa ymmärtämättä miksi esimerkiksi asiakkuusneuvottelua pidetään. Asiakaskuuntelu kuitenkin tunnistetaan työpajoissa ratkaisumyynnissä oleelliseksi osaksi, joten kehittämiselle on selvä tarve, esimerkiksi niin, että se tukee myyjää hankkimaan syvennettyä tietoa asiakkaan ongelmiin. Työpajoissa todetaan myös, että nykymalli ei edistä potentiaalisten ja uusien asiakkaiden tarpeiden tunnistamista.

8.2 Konkreettiset toimenpiteet ratkaisumyyntikeskeisyyden kehittämiseksi

Tutkimusongelmaksi esitettiin, kuinka yritys lähtee liikkeelle tuoteorganisaation muuttamisessa kohti ratkaisulähtoisempää liiketoimintamallia? Tämän perusteella tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin niiden konkreettisten kehitystoimenpiteiden esittäminen, joiden avulla organisaatiota voidaan viedä kohti ratkaisukeskeisyyttä. Tässä luvussa esitettävät kehityskohteet perustuvat luvussa 5 kuvattuun teoreettiseen viitekehykseen ja luvussa 7 esitettyihin tutkimustuloksiin. Toimenpidelistaa tehtäessä ei voi myöskään välttyä työn tekijän omalta tulkinnalta ja näkemyksiltä niistä seikoista, joita muutoksessa on hyvä ottaa huomioon.

Konkreettisten toimenpiteiden ehdotus ei kata koko tuoteorganisaation edellyttämää pitkäaikaista muutosta ratkaisumyyjiksi, mutta toimenpiteiden avulla muutos on mahdollista aloittaa, on mahdollista viedä ratkaisumyyntiä eteenpäin ja oppimista voidaan kokea muutosprosessin aikana. Jokainen esitetty toimenpide itsessään vaatii panostusta ja muutos kokonaisuutena ottanee aikaa.

Kuvaan 22 on konkretisoitu ehdotetut toimenpiteet otsikkotasolla ja niitä täsmennetään taulukossa 6.



Kuva 22: Tuotekeskeisestä organisaatiosta kohti ratkaisumyyntiä

Koska asiassa ollaan vielä lähtökuopissa, esitän, että ensimmäisenä yrityksen tulee keskittyä strategian täsmentämiseen. Verrattuna teoreettisiin näkökulmiin, esitetty ratkaisumyynnin strategia on kuvattu hyvin yleisellä tasolla. Nykyisen esitysmateriaalin avulla on mahdoton viedä ymmärrystä eteenpäin organisaatiossa. Strategia ei muun muassa vastaa missä laajuudessa ratkaisumyyntiä on tavoitteena viedä eteenpäin? Se ei kerro tavoitellaanko sitä, että kaikki myyntitapahtumat ovat ratkaisumyyntiä vai jokin osuus liikevaihdosta. Se ei myöskään kerro esimerkiksi asiakasvalinnoista mitään.

Nykytilassa organisaatio ei tunnista ratkaisumyyntistrategiaa, eikä niitä syitä miksi se on yritykselle tärkeä ja valittu strategia. Organisaatio on myös ensimmäisillä askelmilla ratkaisumyynnin metodien ymmärtämisessä. Jotta muutos saadaan aikaan, on sekä tehtävä konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat muutosta ja tuovat muutoksen näkyväksi koko organisaatiolle, että samanaikaisesti levitettävä ymmärrystä koko organisaatiossa. Parhaita muutoksen eteenpäin viejiä ovat myynnin johdossa toimivat. Heidän tulee tuntee ratkaisumyynnin työskentelymallit ja näkökulmat läpikotaisin sekä pystyä viemään teemaa eteenpäin omalla alueellaan ja myyntijoukolleen. Näin ollen ehdotan, että myynnin johto koulutetaan tähän teemaan syvällisesti, jolloin he itse voivat toimia myyjien valmentajina ja tukena vaativissa asiakasratkaisuisissa.

Näkyvinä muutoksina tulee mietittäväksi kuinka ratkaisumyynnin ympärille organisoidutaan? Muutos ei välttämättä tarvitse heti kertaheitolla olla dramaattinen, mutta siihen tulee vähintään ottaa kantaa. Mikäli päädytään uusiin rooleihin ja otetaan ratkaisumyyjä nimike käyttöön, tulee tälle ryhmälle antaa valta ja vastuu nimetyistä kokonaisasiakkuuksista. Näissä asiakkuuksissa tuotemyynti ja kappaleet eivät ole mittarina, vaan ratkaisumyynnille on mietitty sitä tukevat mittarit. Tämä muutos tukee ratkaisumyynnin strategian edistämistä, sillä se on konkreettinen ja näkyvä muutos organisaatiossa, joka herättää oikeutetusti kysymyksiä.

Konkreettisena toimenpiteenä ehdotan, että otetaan käyttöön Eades & Kearin esittämä ”inventaari” ja selvitetään nykyhetken asiakkaan suurimmat ongelmat joihin meillä tulisi olla ratkaisut. Verrataan näitä ongelmia nykyisten tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin jotta nähdään mihin suuntaan tai kuinka paljon tarjoomaa tulee kehittää ratkaisumyynnin näkökulmasta. Seuraavaksi kuvataan kunkin tuotteen/palvelun arvolupaus / lupaukset. Miksi asiakas ostaa sen meiltä? Mikä on meidän lupaus? Arvolupauksen läpikäyminen ja kuvaaminen on erittäin tärkeä toimenpide, jonka avulla myynti saa yhteisen näkemyksen siitä, mitä asiakkaan liiketoiminnan ongelmaa kokonaisuudella voidaan poistaa ja miten siitä tehdään mitattavaa. Toiseksi arvolupauksen kuvaaminen on tärkeää, jotta markkinointiviestiä voidaan kehittää tuotelähtöisestä markkinoinnista ratkaisukeskeiseen viestintään.

Ilman koulutusta tuoteorganisaation on mahdoton siirtyä ratkaisumyyntiin. Niin erilainen näkökulma näissä kahdessa on. Myyntikoulutus on siis välttämätöntä aloittaa. Siihen voidaan valitusta organisaatorakenteesta riippuen valita tietyt myyjät tai vaihtoehtoisesti lähtee liikkeelle koko organisaation rintamalla. Tärkeintä on kuitenkin valmentaa myyjiä tuottamaan ja myymään mitattavaa lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnan ongelmiin ja toimimaan organisaatiossa monitaiturina joka löytää vastaukset yhteistyössä organisaation kanssa.

Jotta myyntiorganisaatio voi edetä ratkaisumyynnissä, tulee tehdä tarkemmat, täsmennetyt valinnat, mille asiakkuuksille ratkaisumyyntiä kohdistetaan ja kuka konkreettisesti asiakkuutta lähtee hoitamaan. Nämä valinnat riippuvat aikaisemmin tehdyistä strategisista valinnoista, ja tässä vaiheessa ne tulee konkretisoida asiakasnimiksi ja vastuuhenkilöiksi sekä tiimeiksi.

Ratkaisumyynnin toimintamallit ja prosessit poikkeavat normaalista tuotelähtöisen myynnin prosesseista. Nämä prosessit on hyvä kuvata, jotta ne voidaan levittää organisaatiossa ja edelleen kehittää. Yhtenäinen toimintatapa on kuitenkin oleellinen osa myyntiprosessia ja ilman kuvattua mallia, toimintatapaa on mahdoton saada yhtenäiseksi.

Toimintamalleihin kuuluu muun muassa asiakaskuuntelun toimintatavat, joka on eräs oleellisimmista ratkaisumyynnin menetelmistä. Nykyiset asiakaskuuntelun välineet asiakasneuvottelu ja asiakasanalyysi toimivat hyvinä kehittämisen pohjina, mutta niitä tulee kehittää vastaamaan ratkaisumyynnin kysymyksiä ja tukemaan asiakkaan ongelmien selvittämistä. Segmenttimallissa tulee huomioida ratkaisumyynnin asiakkuudet ja tiimit tulee läpikäydä tätä tavoitetta silmälläpitäen uudelleen.

Alla olevaan taulukkoon 2 on kuvattu ehdotetut toimenpiteet tarkemmalla tasolla:

| Viitekehys | Toimenpide |
|----------------------------|--|
| Strategia ja ajattelumalli | Ratkaisumyynnin strategian täsmentäminen <ul style="list-style-type: none"> • Esitetään ja kuvataan ratkaisumyynnin strategia täsmällisemmin, kuten: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mitä organisaatio tavoittelee ratkaisumyynnillä? ✓ Miksi ratkaisumyyntistrategia on yrityksen valinta? ✓ Ratkaisumyyntistrategian laajuus ja kattavuus sekä integrointiaste ✓ Asiakasvalinta yritystasolla, minkä tyyppiset asiakkaat ovat kohderyhmässä? ✓ Kuinka ratkaisumyynnillä erotutaan kilpailijoista? |

| Viitekehys | Toimenpide |
|----------------------------|---|
| Strategia ja ajattelumalli | <ul style="list-style-type: none"> Päätetään kuinka tärkeä muutos kohti ratkaisumyyntiä on? Kuinka paljon siihen laitetaan resursseja ja aikaa? Mikä on ratkaisumyynnin konkreettinen tavoite? Esimerkiksi % liikevaihdosta vuoteen x mennessä, ratkaisumyynnin asiakkaita x-kappaletta, tai tuoteorganisaation muutos ratkaisulähtöiseen vuoteen x-mennessä. |
| | <p>Tehdään päätökset ja valinnat minkälaisella organisaatiokenteella ratkaisumyyntiin lähdetään?</p> <ul style="list-style-type: none"> Edellisten valintojen perusteella tehdään päätökset, minkälaisella organisaatiomallilla ratkaisumyyntiä viedään eteenpäin ja rakennetaan organisaatio ratkaisumyyntiä tukevaksi. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jatketaanko samalla rakenteella, vieden koko myyjäkuntaa ratkaisumyyntiä kohti? ✓ Valitaanko ratkaisumyyntiin keskittyvät myyjät ja asiakkaat? ✓ Aloitetaanko pienellä muutoksella, step by step, vai tehdäänkö suurempi muutos kerralla? Määritetään yritystasolla mahdollisten ratkaisumyyjien valta ja vastuut <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat, mittarit, seuranta |
| Strategia ja ajattelumalli | <p>Organisaatio ymmärtää ratkaisumyyntistrategian</p> <ul style="list-style-type: none"> Varmistetaan valmennuksella organisaation myyntijohdon ratkaisumyyntiosaaminen. Viedään täsmennetty strategia myyntijohdon kautta, systemaattisesti koko organisaation tietoon. Varmistetaan, että kaikilla on yhdenmukainen näkemys siitä, mitä organisaatiolta jatkossa odotetaan ja mitä muutos tule olemaan. |
| Markkinointi ja viestintä | <p>"Inventaari" ja tarjooman tarkastelu</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehdään kattavalla työryhmällä inventaari asiakkaan ongelmista. |

| Viitekehys | Toimenpide |
|---------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Selvitetään kuinka asiakkaan ongelmat ja meidän ratkaisut kohtaavat. Kuvataan konkreettisesti ja visuaalisesti tuote/palveluidemme mitattava hyöty ja arvolupaus asiakkaalle. |
| Markkinointi ja viestintä | Markkinointiviestintä <ul style="list-style-type: none"> Muutetaan markkinointiviestiä tuotteen ominaisuuksista asiakkaan ongelmiin ja konkreettiseen hyötyyn. |
| Markkinointi ja viestintä | Modularisointi <ul style="list-style-type: none"> Aloitetaan systemaattinen työ tuote/palveluiden modularisointiseksi, joista myyjän on helpompi koota asiakkaan tarpeita vastaavia ratkaisuja. |
| Myyntin johtaminen | Osaamisen varmistaminen <ul style="list-style-type: none"> Perustuen valittuun organisaatorakenteeseen varmistetaan, että myyntijohto osaa riittävällä tasolla valmentaa ratkaisumyyntiä. Perustuen valittuun organisaatorakenteeseen, aloitetaan ratkaisumyynnin metodeihin perustuva myyntikoulutus joko valituille ratkaisumyyjille tai koko myyntiorganisaatiolle |
| Myyntiprosessit | Asiakkuuksien johtamisen toimintamallit <ul style="list-style-type: none"> Tehdään valinnat asiakkaista joille ratkaisumyyntiä konkreettisesti kohdistetaan? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valitaan kohderyhmä, nimetään asiakkaat konkreettisesti. ✓ Tehdään päätös kuinka nykyistä segmentointimallia muutetaan ratkaisumyyntiä tukevaksi? |

| Viitekehys | Toimenpide |
|------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Riippuen strategiassa valitusta organisaatiomallista tarkistetaan asiakkuustiimit <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jos koko organisaatio siirtyy ratkaisumyyntiin, valitaan asiakkuusvastaavat tiukemmalla seulalla ja kriteereillä. Valitaan asiakkuustiimi ratkaisumyynnin asiakkaille. ✓ Jos organisaatiossa toimii ratkaisumyyntiin keskittyvät myyjät, valitaan heille tiimit asiakkuuden ympärille. • Kehitetään asiakkuusneuvottelun sisältöä vastaamaan ratkaisumyynnissä asiakkaalta tarvittavia tietoja (selvitetään asiakkaan ongelmia ja niiden syitä) • Kehitetään asiakkuusanalyysiä vastaamaan ratkaisumyynnin tarpeita. |
| Myyntiprosessit | Prosessit <ul style="list-style-type: none"> • Kuvataan ratkaisumyynnin prosessit, toimintatavat ja vastuut, jotta toimintamallia voidaan levittää ja kehittää. |
| Myyntiä johtaminen | Mittarit <ul style="list-style-type: none"> • Valitaan asiakaslähtöiset mittarit ratkaisumyynnin mittaamiseksi? • Tehdään ratkaisumyynnin seuranta visuaaliseksi • Seurataan ratkaisumyynnin tuloksia |
| Seuraavat toimenpiteet | Arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä ja parannetaan sen perusteella |

Taulukko 2: Kehitystoimenpiteet

9 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään yhteenveto ja loppupäätelmät tutkimuksesta jonka tarkoituksena on ollut selvittää case-yrityksen ratkaisumyynnin lähtötilannetta siirryttäessä ratkaisumyyntikeiseen toimintamalliin. Tavoitteena oli lopputuloksena esittää konkreettiset toimenpiteet, joita yrityksessä voidaan toteuttaa muutoksen edistämiseksi.

Luvuissa 3 ja 4 on kirjallisuuskartoituksen avulla hahmotettu yleiskuvaa asiakaskuuntelun ja vuorovaikutuksen näkökulmista, ratkaisumyynnistä arvon tuotannon kannalta ja ratkaisumyynnin strategisista valinnoista sekä teoreettista pohjaa organisaation ratkaisulähtöisen muutoksen toteuttamiseksi. Teoriaosuuden perusteella muodostettiin tähän tutkimukseen soveltuva teoreettinen viitekehys, joka kuvataan luvussa 5. Teoreettiseen viitekehykseen hahmottaminen ja kuvaaminen avitti havaitsemaan näkökohdat, joita tutkimuskysymysten selvittämiseksi tulee ottaa huomioon. Viitekehyksen perusteella kehitettiin työpajatyöskentelymalli, jonka tarkoituksena on vastata mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Työpajatyöskentelymalli esitetään kokonaisuudessaan luvussa 6.

Teoreettisen tietopohjan käsittely antoi hyvän varmuuden aloittaa keskustelu ratkaisumyynnistä työpajoissa, joissa istui pääosin myynnin ammattilaisia. Kirjallisuuteen tutustuminen ja oikeanlaisen aineiston löytäminen on ollut suhteellisen työläs prosessi, sillä materiaali on kirjoitettu pääosin englanniksi ja joillekin sanoille ei tuntunut löytyvän järkevää suomenkielistä vastinetta. Vaikka myynnistä on kirjoitettu paljon ja se on aihepiiri josta löytyy lukuisia kirjoja ja artikkeleita, on suuresta tietomäärästä oleellisen löytäminen ja aineiston rajaaminen näkökulmaan joka työssä on valittu, se työläin prosessi. Teoriaosuuteen valittujen aiheiden valintaa helpotti silloin tällöin tutkimuskysymyksiin palaaminen ja niiden kautta oleellisen materiaalin haarukoiminen.

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi kehitetty työpajatyöskentelymalli osoittautui toimivaksi tiedonkeruu metodiksi. Vastaavanlaisesti toteutettuja töitä ei löytynyt aikaisemmista ratkaisumyynnin tutkimuksista. Tutkimuksen hyödyntämisen kannalta näen, että työpajatyöskentelyyn kehitetty malli voi toimia yrityksen ratkaisulähtöisyyden kartoittamisen työkaluna yrityksissä joissa nähdään tarvetta aihealueen kartoittamiselle osallistavien menetelmin. Haastavinta työpajatyöskentelymallissa on aikataulun pitäminen. Koko pakettiin on varattu aikaa vain 2 tuntia ja se teki joissakin työpajoissa tiukkaa. Jotkut aihekokonaisuudet saattoivat jäädä hieman pintapuolisesti käsitellyksi, sillä aikataulu lupaus haluttiin ehdottomasti pitää. Jatkoa ajatellen, erityisesti kun organisaatio on hieman tutustunut aihealueeseen, tai esimerkiksi strategian esittelyyn on täsmällisempi materiaali käytössä, ehdottaisin vähintään kolmen tunnin käsittelyaikaa. Lisäksi työpajatyöskentelyn haaste on, että jos mukana on erittäin vahva persoona jolla on paljon mielipiteitä, on haastavaa saada muutkin mukaan keskusteluun.

Mikäli muut jäävät tämän vahvan persoonan taakse, tulee työpajasta ulos vain yhden osallistujan näkemykset. Tietysti jokainen työpaja on aina erilainen ja myös fasilitaattorin osaaminen kasvaa työtä tehdessä, jolloin kykenee ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan.

Työpajoista syntyi runsaasti materiaalia. Pääosin kommentit kirjoitettiin fläppitaululle ja post-it lapuille, joiden auki kirjoittaminen ja ryhmittely olivat vielä suhteellisen kivutonta. Työläin vaihe oli läpikäydä työpajojen äänitteitä ja kerätä oleelliset teemaa kuvaavat kommentit ylös. Ilman näitä erillisiä äänitteiden kommenttejakin työpajojen analyysi olisi tuottanut saman tuloksen, mutta henkilöiden konkreettiset lauseet ja kommentit antoivat nykytilan tulosten auki kirjoittamiseen konkretiaa ja luettavuuden helppoutta.

Tutkimuksen lähtökohdaksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Millä tasolla ratkaisumyynnin nykytila organisaatiossa on ja mitä muutostarpeita voidaan nostaa esille siirryttäessä tuotemyynnistä kohti ratkaisumyyntiä?
2. Millä tavalla myyntiorganisaatio toteuttaa asiakaskuuntelua ja kuinka nykykäytäntöjä tulee kehittää, jotta ne tukevat ratkaisumyyntiin siirtymistä?
3. Mitä organisaatiorakenteen pullonkauloja on havaittavissa ja kuinka organisaatiorakennetta tulee muuttaa jotta se tukee ratkaisumyynnin toimintamalleja?
4. Kuka on tutkittavan organisaation näkökulmasta ratkaisumyynnin kohdeasiakas?

Tutkimuskysymykseen 1 on vastattu luvussa 7.5. Organisaation nykytilalle annettiin numeraalinen arvio ja tämän arvion perusteeksi suulliset kommentit. Tutkimuskysymykseen 2, vastataan luvussa 7.6, tutkimuskysymykseen 3 vastataan luvussa 7.9 ja tutkimuskysymykseen 4 vastataan luvussa 7.7. Kappaleessa 8 esitetään yhteenveto tuloksista teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja tutkimusongelmaan konkreettiset toimenpide-ehdotukset organisaation muutoksen toteuttamiseksi.

Yksi työn haastavimmista vaiheista oli konkreettisten muutostoimenpiteiden esittäminen. Kehitysajatukset perustuvat sekä teoreettiseen viitekehykseen, että työn tekijän omiin tulkintoihin siitä, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä ensin. Kvalitatiivisista tutkimustuloksista tehdään aina tulkintaa ja on mahdollista, että joku toinen henkilö katsoisi asioita eri näkökulmasta ja asettaisi lähtöpisteen eri paikkaan? Muutos on useimmiten mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla. Eri tiet vievät samaan maaliin, keinot joilla matka tehdään voi olla erilainen. Näiden ajatusten vaivaamana, konkreettisten kehitysaskeleiden antaminen tuntui ensin todella haastavalta. Mutta koska tutkimuksen tavoitteesi tämä toimenpide oli asetettu, oli muodostettava oma todellisuus viitekehyksen ja havaintojen perusteella.

Onhan niin, että vaikka yritys ei juuri näitä konkreettisia askelia ottaisikaan, antavat kehitysalueet ainakin näkemyksen minkälaisia kokonaisuuksia muutoksessa tulisi ottaa huomioon, vaikka niiden järjestys tai painotus todellisuudessa vaihtuisi. Työn hyödynnettävyyden kannalta uskaltaisinkin esittää, että kehitystoimenpiteiden ja organisaation tilan peilaaminen tähän listaan, antanee hyvän lähtöpisteen ratkaisukeskeisyyden arvioimiseksi ja muutoksen käynnistämiseksi, muillekin kuin tutkimusorganisaatiolle.

Tutkimuksen toteuttaminen on antanut tekijälleen uutta osaamista ratkaisumyyntin näkökulmista ja muutoksessa huomioitavista seikoista. Ennen tutkimuksen toteuttamista työn tekijällä oli omat järjestäytymättömät käsityksensä organisaation nykytilasta ja siitä, mitä ratkaisumyyntillä tarkoitetaan. Vasta nyt tutkimuksen kautta, nykytila ja valmius on tuotu konkreettiseen muotoon teoriaa peilaten ja siitä voidaan muodostaa yhtenäinen näkemys organisaatiossa.

Yrityksen näkökulmasta tämä työ on avannut organisaation ratkaisumyyntivalmiutta ja esittää toimenpiteet joiden avulla tuotemyyntiorganisaation muutos kohti ratkaisukeskeisyyttä on mahdollista toteuttaa. Organisaation myyntihenkilöstöstä suuri osa on osallistunut työpajoihin jossa ratkaisumyyntiä on määritelty ja analysoitu. Joissakin työpajoissa saattoi nähdä pienen innostuksen pilkahduksen aihepiiriä kohtaan, eli siemen on kylvetty, nyt organisaation on mahdollisuus tehdä valinnat millä intensiteetillä se lähtee muutosta toteuttamaan.

Vaikka tämä tutkimus on yhtä yritystä koskettava tutkimus ja tässä esitettyjä tuloksia ei voi suoraan soveltaa toisiin yrityksiin, on tutkimus tuottanut organisaation ratkaisulähtöisyyttä ja kyvykkyyttä selvittävän työpajatyöskentelymallin sekä esittänyt toimenpidelistan joiden läpi muutkin asiasta kiinnostuneet yritykset voivat nykytilaansa peilata.

9.1 Luotettavuuden arviointi

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääasiassa siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajarvi 2012, 136.)

Tutkimusten tulosten pysyvyyttä nimitetään reliabiliteetiksi: ”mittaustulosten pysyvyys, eli mittauksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.” Ollakseen reliaabeli tutkimuksen on oltava toistettavissa siten, että samat temput tekemällä päädytään samoihin tuloksiin (Eskola, Suojanen 1996, 166.)

Viitaten edellä Tuomen & Sarajärven kritiikkiin reliabiliteetti käsitteen käyttöön laadullisessa tutkimuksessa, on huomioitava, että toimintatutkimuksessa reliabiliteetin mittaaminen on ongelmallista. Lopputulos on yhden hetken tilanne ja todellisuus on muuttunut heti työpajojen jälkeen. Vuosien kuluttua ei voida toistettuna saada aikaan samoja tuloksia. Ympäristö, tietämys ja olosuhteet vaihtuvat joka hetki. Työpajatyöskentelymalli voidaan kuitenkin toteuttaa vastaavanlaisesti ja sen avulla kuvata sen hetkinen nykytilanne.

Toinen, määrällisen tutkimuksen piiriin syntynyt käsite validiteetti, kuvaa ”mittauksen pätevyyttä ja kykyä mitata niitä ominaisuuksia, ja käsitteitä, joita mittaväline on laadittukin” (Eskola, Suojanen 1996, 166). Aineiston sisäistä validiutta voidaan Grönforsin mukaan tarkistaa ns. terveen järjen eli päättelyn avulla ja se riippuu paljon tutkijan tieteellisestä otteesta ja tutkimuskohteen tuntemisesta. Toiminnantutkijan on, tai ainakin hänen pitäisi olla asiantuntija siinä ryhmässä joka osallistuu toiminnantutkimuksen tekemiseen, joten tutkijalla pitäisi olla luotettavat edellytykset tiedon keräämiseen. Havaintotieto on ulkoisesti validia silloin, kun tutkija on tulkinut havaintotiedot oikein ja haastatteluista tai keskusteluista saatu tieto on ulkoisesti validia, mikäli tiedon antajat ovat olleet rehellisiä. (Grönfors 1982, ref. Suojanen 1992, 50-51.)

Tuomi & Sarajärvi (2012, 140-141) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, mutta he antavat luotettavuuden arviointiin listan asioista, jotka tutkimusraportista tulisi käydä ilmi. Näitä Tuomen & Sarajärven esittämiä luotettavuuden arviointiin käytettäviä aihepiirejä ovat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Kaikki nämä Tuomen ja Sarajärven esittämät seikat on kuvattu tarkasti tutkimusprosessissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi voidaan ottaa myös huomioon se, että työn tekijä on työskennellyt tutkimusyrityksessä jo useita vuosia ja hänellä on yrityksen asiakkuuksien johtamisen prosessit vastuullaan. Vaikka työn tekijä ei voi todeta olevansa ratkaisumyynnin ammattilainen, on toimiala ja yrityksen työskentelymallit erittäin tuttuja. Tuttuuden kautta kommunikointi oli työpajoissa avointa ja tätä vahvisti myös seikka, että työpajojen alussa tuotiin esille, ettei yksittäisten henkilöiden kommentteja oteta lopputuloksissa esille. Työpajatyöskentelyllä varmistettiin, että ryhmässä annetut kommentit olivat visuaalisesti näkyvillä koko ajan. Näin osallistujat pystyivät ottamaan niihin koko prosessin ajan kantaa ja näkivät lopputuloksen omasta ryhmästään. Työpajojen jälkeen tehtyä dokumentointia osallistujat eivät enää erikseen kommentoineet. Tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukija saa kokonaiskäsityksen tehdyistä toimenpiteistä ja johtopäätöksistä.

Työpajatyöskentely voidaan kuvauksen perusteella toistaa ja siirtää tutkimus johonkin toiseen organisaatioon tai samaan organisaatioon toisessa ajassa. Ensimmäinen työpaja toimi myös testityöpajana, jonka perusteella osallistujat ovat voineet vaikuttaa työpajatyöskentelyn sisältöön ja toimivuuteen. Tämä on edistänyt muiden työpajojen sisällön yhteneväisyyttä, vaikkakin jokainen ryhmä on aina erilainen. Luotettavuutta lisää myös se, että työpajoissa mukana ollut henkilöstö kattaa yli 50 % yrityksen myynti- ja myyntijohdosta. Vaikka määrää olisi kasvatettu 100 %, ei tutkimustulos mielestäni olisi enää oleellisesti muuttunut. Tutkimustulokset on dokumentoitu heti työpajojen jälkeen, ne on ryhmitelty aihepiireihin ja kuvattu au-ki nykytilan kuvauksessa.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Työpajoissa nostettiin esiin, että myyjät kokevat etteivät asiakkaatkaan ole vielä valmiit ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan? Mielenkiintoista olisi tutkia kuinka asiakas itse kokee tämän väitteen? Onko ajatus vain organisaation itse tekemä oletus, vai onko todella niin, että asiakasvalintaa on tehtävä kovalla kädellä?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe syntyy asiakaskuuntelun ja viestinnän puolelta, sekin asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Kuinka asiakas kokee organisaation kyvyn asiakaskuunteluun ja ratkaisulähtöiseen viestintään? Näkeekö asiakas markkinointiviestimme puhtaasti tuotelähtöisenä vai ymmärtääkö hän arvolupauksemme ja ratkaisut, jotka ovat tehty hänen ongelmaansa varten. Millä tavalla viestiä tulisi säätää jotta asiakas ymmärtää arvolupauksen paremmin?

Lähteet:

- Anderson, J. & Narus, J. 2005. Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business to Business Marketing* 12. 1-33.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus* 256/2009. 1-46.
- Bradley, A. 2008. A strategic perspective on value, using a total value assessment to more accurately quantify long-term business benefits. *Rockwell Automation*. 1-18.
- Boden, M. 2004. *The Creative Mind Myths and Mechanisms*. Second Edition. London: Routledge
- Cornet, E. & Katz, R. & Molloy, R. & Schädler, J. & Sharma, D. & Tipping, A. 2000. Customer solutions: From pilots to profits. *Booz, Allen & Hamilton Viewpoint*, 1-15.
- Duncan, T. & Moriarty, S.E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*. Vol.62, 1-13.
- Eades K.M. & Kear R.E. 2006. *The Solution-Centric Organization*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin Yliopisto, Rovaniemi.
- Foote, N. & Galbraith, J. & Hope, Q. & Miller, D. 2001, "Making Solutions the Answer," *McKinsey Quarterly*, 38 (3), 84-93.
- Galbraith, J. 2002. Organizing to Deliver Solutions, Prepared for Special Issue of Organizational Dynamics, Center for effective organizations, Marshall School of Business, University of Southern California 1-19.
- Hakovirta, A. 2008. Asiakassuhteen johtamisen kriittiset menestystekijät. Tampereen Yliopisto, johtamistieteen laitos. Pro Gradu tutkielma.
- Haukkavaara, V. 2007. Building a Solution-oriented Sales Approach in Large Multinational Enterprises - a Case Study from the Information and Communication Technology Industry. Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management.
- Hellman, K. & Könkkölä, M. & Leppäaho, L. & Raulas, M. & Tolppola, J. & Värilä, S. 2010. Asiakkuudet uudistavat johtamisen - Johtamismallit murroksessa. ICMI - Intelligent Customer Management International Oy. (4-53).
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki. WSOY
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita 13., osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. 2010. *Business marketing management: B2B*. 10th ed. Mason (OH): Thomson Higher Education.
- Johansson, J.E. & Krishnamurthy, C. & Schlissberg, H. 2003. Solving the Solutions Problem, *McKinsey Quarterly*, (3), 116-25
- Kaario, K. & Pennanan, R. & Storbacka, K. 2003. Selling value: maximize growth by helping customers succeed. Helsinki: WSOY.

- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kapil R. & Ajay K. & Sundar G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*: Vol. 71, No. 3, pp. 1-17
- Manning, G.L. & Ahearne, M. & Reece B.L. 2012. *Selling today: partnering to create value*. 12th international ed. Boston: Pearson.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi*. Hämeenlinna: Talentum
- Mattson, J. & Parviainen, P. 2011. *Best Cases in B2B Sales Management*. Teknologiatekniikka Tekonova Oy.
- Mattson, L-G. 1973. 'Systems selling as a strategy on industrial markets', *Industrial Marketing Management*, Vol. 3: 107-120
- McKinsey. 2003. Solutions Selling; Is the Pain Worth the Gain? *Marketing & Sales Practice*. <http://insightdemand.com/wp-content/uploads/2011/10/MckinseySolutionSelling.pdf>. Viitattu 31.3.2013.
- Miller, D. & Hope, Q. & Eisenstat, R. & Foote, N. & Galbraith, J. 2002. The problem of solutions: Balancing clients and capabilities. *Business Horizons*, March-April 2002, 3-12.
- Pynnönen, M. & Ritala, P. & Hallikas, J. 2011. J. The new meaning of customer value: a systemic perspective. *Journal of Business Strategy*, Vol 32, No.1, 51-57.
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. *Tuloksia ratkaisujen myyntiin - B-to-B ratkaisumyynti*. readme.fi.
- Sanders, E. 2002. *From User-Centered to Participatory Design Approaches*. Design and the Social Sciences. J. Frascara (Ed.), Taylor & Francis Books Limited. New York, NY, USA
- Sawhney, M. 2006. "Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions," in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen Vargo, eds. New York: M.E. Sharpe, 365-80
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Helsinki WSOY.
- Suojanen, U. 1992. *Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka H. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2009. *Tutki ja kehitä*. Tammi. Helsinki.
- Vuokko, P. (toim.) 1997. *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita.

Kuvat

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Tutkimuksen eteneminen..... | 15 |
| Kuva 2: Sopiva myyntistrategia asiakasryhmittäin (Kaario ym. 2003, 37) | 27 |
| Kuva 3: Tuote-ratkaisu yhteentörmäys (Eades & Kear 2006, 69)..... | 28 |
| Kuva 4: Kehitysmuurit (Roune & Joki-Korpela 2008, 37) | 29 |
| Kuva 5: Ratkaisujen tähtimalli, vapaa suom. (Galbraith 2002,17)..... | 31 |
| Kuva 6: Ratkaisumyyntiin fokusoitunut organisaatio (mukailtuna Foote ym. 2002, 89)..... | 34 |
| Kuva 7: Myynnin suorituskyvyn parantamisen viitekehys (Eades & Kear 2006, 122) | 37 |
| Kuva 8: Tutkimuksen viitekehys | 41 |
| Kuva 9: Työpajatyöskentelymalli | 45 |
| Kuva 10: Työpajan teemat | 47 |
| Kuva 11: Tutkimusasetelma ja organisaation nykyinen toimintamalli..... | 50 |
| Kuva 12: Organisaation ratkaisumyynnin numeraalinen valmiusaste | 54 |
| Kuva 13: Asiakaskuuntelun teema-aihe | 59 |
| Kuva 14: Kenelle, teema-aihe | 62 |
| Kuva 15: Tuotteiden ja palveluiden arvolupauksen tunnistaminen | 64 |
| Kuva 16: Organisaatorakenne, aihe-alue | 66 |
| Kuva 17: Hahmotelma ratkaisumyyntiä tukevasta organisaatiomallista | 68 |
| Kuva 18: Viitekehys strategia ja ajattelumalli | 70 |
| Kuva 19: Viitekehys markkinointi ja viestintä | 71 |
| Kuva 20: Viitekehys myynnin johtaminen ja tuki | 72 |
| Kuva 21: Viitekehys myyntiprosessit..... | 73 |
| Kuva 22: Tuotokeskeisestä organisaatiosta kohti ratkaisumyyntiä..... | 74 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Myyntistrategioiden eroavaisuudet (mukailtuna Kaario ym. 2003, 27-33) | 26 |
| Taulukko 2: Kehitystoimenpiteet | 79 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1 Työpajoissa läpikäyty esitysmateriaali | 90 |
|--|----|

Liite 1 Työpajoissa läpikäyty esitysmateriaali

Yritys X - ratkaisumyyntistrategia: - nykytila ja kuinka eteenpäin?

Ratkaisumyynnin työpajassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tukena

1

Miksi tänään täällä?

Yrityksen strategia ohjaa toimintaa...

...miten sinne mennään? - *Ei ole olemassa valmista mallia, eikä yhden yön keinoja.*

Läpikäydään:

- Mitä ratkaisumyynti ylipäättään on?
- Mitä ratkaisumyynti tarkoittaa meidän organisaatiossa?
- Mitä toimintatapoja voimme kehittää ratkaisumyynnin näkökulmasta?

Ratkaisumyynnin työpajassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tukena

2

Yrityksen valinta:

Yrityksen ratkaisustrategian esittelyyn 2 diaa

Ratkaisumyyntiin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

3

Työskentelymalli

- Ratkaisumyyntiin siirtyminen on **mahdollisuus mutta haaste**. Yhdessä löytyy enemmän näkökulmia asian eteenpäinviemiseksi.
- Valmiita vastauksia ei liene kenelläkään, näkemyksiä ja näkökulmia on jokaisella
- Samanlaisia ideointisessioita järjestetään 5- kappaletta eri tuolosyksiköissä. Näistä kokoan yhteiset näkemykset.
- Yksittäisiä mielipiteiden esittäjiä ei voi tunnistaa loppu yhteenvedossa. Vapaa sana!
- Rajataan asian käsittelyyn aikaa 2 tuntia, joten pysytään annetussa teemassa

Ratkaisumyyntiin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

4

Tavoitteena:

- Hahmottaa nykytila ja kentän ajatuksia
- Luoda kehitysportaat tulevaisuutta ajatellen

Miksi yritys on valinnut ratkaisumyyntistrategian?

"Tuotemyynti edellä asiakkaisiin meneminen, pelkkiin tuoteominaisuuksiin vetoaminen ja kilpailu ainoastaan hinnalla ovat mennyttä .

Yksikköhinnat ovat lähes jokaisella teollisuudenalalla painuneet alas ja on kyettävä löytämään uusia mahdollisuuksia liikevaihdon ja tuoton kasvulle.

On tärkeää löytää toimintamalleja, kuinka yrityksessä lähestytään asiakasta ja tuotteiden sekä palveluiden synnyttämää arvoa tuodaan esille."

(Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen)

Miksi yritys on valinnut ratkaisumyyntistrategian?

”Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne yritykset, jotka onnistuvat integroimaan asiakkuudet yrityksen ydinprosesseihin ja kehittämään yhteistyössä asiakkaiden kanssa tuotteita ja palveluita. Onnistumisen ytimessä on asiakkuuksien kehittämistä tukeva yrityksen johtamismalli”

Hellman, Känkkölä, Leppäaho, Raulas, Tolppola & Värilä, 2010 ”Asiakkuudet uudistavat johtamisen” -tutkimus

Mitä ratkaisumyynti on? - keskustelu

Mitä ratkaisumyynti on?

KAIKKI YRITYKSET TUNTUVAT MARKKINOIVAN RATKAISUJA
ASIAKKAAN TARPEISIIN...

...RATKAISUMYYNNILLÄ ON KUITENKIN OMA MÄÄRITELMÄ,
JOKA EI VÄLTTÄMÄTTÄ VASTAA YRITYKSIEN
MARKKINOINTIVIESTINTÄÄ.

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

9

Näennäinen ratkaisumyynti

1. *Viestin säätäminen.*
 - Yritys yksinkertaisesti korvaa tuote tai palvelu sanan ratkaisu termillä.
2. *Tuotteiden ja palveluiden niputtaminen.*
 - Jotta tuote myy, on kehitettävä palveluita sen rinnalle. Usein nämä tarjotaan niputettuna ja asiakkaan suuntaan tapahtuvassa viestinnässä puhutaan kokonaisratkaisusta.
 - Teknologia ympäristössä tuotteiden ja palveluiden niputtaminen on luultavasti kaikkien yleisin termi sanalle ratkaisu.
3. *Erilaillistaminen.*
 - Yritys muuttaa perustuotetta hienoisesti, vastaamaan paremmin asiakkaan tarvetta. Näissä tapauksissa yritys yleensä käyttää viestinnässään termiä: räätälöity ratkaisu.

...mitkään näistä toimintatavoista **ei välttämättä ole huonoja tai tuomittavia** ja sopivat ehkä tilanteeseen...

...toisaalta on huomioitava että **mitkään näistä lähestymistavoista eivät osu ratkaisumyynnin ytimeen** eli ne eivät keskity tarjoamaan todellista mitattavaa ratkaisua asiakkaan liiketoimintaongelmaan eivätkä vaadi organisaatiota todelliseen ratkaisumyynnin muutokseen.

Eades & Kear (2006)

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

10

Ratkaisumyynnin määritelmä

"Ratkaisu on yhdistelmä tuotteita ja palveluita jotka yhdessä luovat enemmän arvoa asiakkaalle kuin erikseen tuotettuna."

Johansson, Krishnamurthy, ja Schlusberg (2003, 118)

"Ensimmäinen ratkaisu sisältää sekä tuotteita että palveluita. Toiseksi, ratkaisussa tuotteet ja palvelut on suunniteltu / valittu vastaamaan asiakkaan tiettyä vaatetta, eli ne ovat räätälöityjä. Kolmanneksi, jokainen tuote tai palvelu ratkaisun sisällä toimii yhdessä muiden tuotteiden ja palveluiden kanssa, eli on yhtenäinen ja eheä tuote/palvelukokonaisuus."

Kapil, Tuli, Ajay, Kohli ja Sundar (2007, 3-4)

"Ratkaisu on räätälöity tarjous, joka sisältää tuotteita ja/tai palveluita ja jonka tarkoitus on ratkaista asiakkaan liiketoimintaongelma ja joka luo enemmän mitattavaa arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle kuin yksittäiset tuotteet ratkaisun sisällä"

Haukkavaara (2007, 11)

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

11

Ratkaisumyynnin määritelmä

- Ratkaisu on **kattavampi kuin pelkkä tietty tuote**.
- Ratkaisu tuottaa **mitattavia tuloksia**, kuten parempaa tuottavuutta, kasvanutta kannattavuutta tai pienempää henkilöstönvaihtuvuutta.
- Tuotemyyntiin verrattuna ratkaisumyynti **edellyttää** useimmiten **suurempaa panostusta asiakkaan tarpeiden määrittelyyn ja diagnosointiin**.
- Ratkaisumyynti on prosessi, jossa **myyjä kaivaa esiin ja selventää asiakkaan ongelman**, työskentelee asiakkaan kanssa luodakseen vision kuinka asiat voisivat olla paremmin, ja sen jälkeen kehittää suunnitelman kuinka visio saavutetaan.

Manning ym. (2012, 147)

- **myyntihenkilöstön tulee ymmärtää asiakkaan prosesseja** ja sen vaikuttimia sillä intensiteetillä, että hän voi ennakoivasti tarjota uudistuksia asiakkaan prosessiin.

Kaario ym. (2003, 17)

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

12

Tuote vs. asiakaskeskeisyys

Tuotekeskeinen yritys pyrkii löytämään mahdollisimman **monta asiakasta tuotteilleen...**

... kun **asiakaskeinen** organisaatio pyrkii löytämään mahdollisimman **monta tuotetta asiakkailleen.**

Calbraith (2002, 5)

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

13

Ratkaisu voi olla modulaarinen

”Kehittämällä modulaarisia tuotteita ja palveluita, joita voidaan sovittaa ja yhdistää usean eri asiakkaan tarpeisiin, voidaan yhdistää standardituotteiden/palveluiden tuottamisen kustannusetu korkeaan joustavuuteen”

Mattson (1973, 115)

Ratkaisumyynnin työpejassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

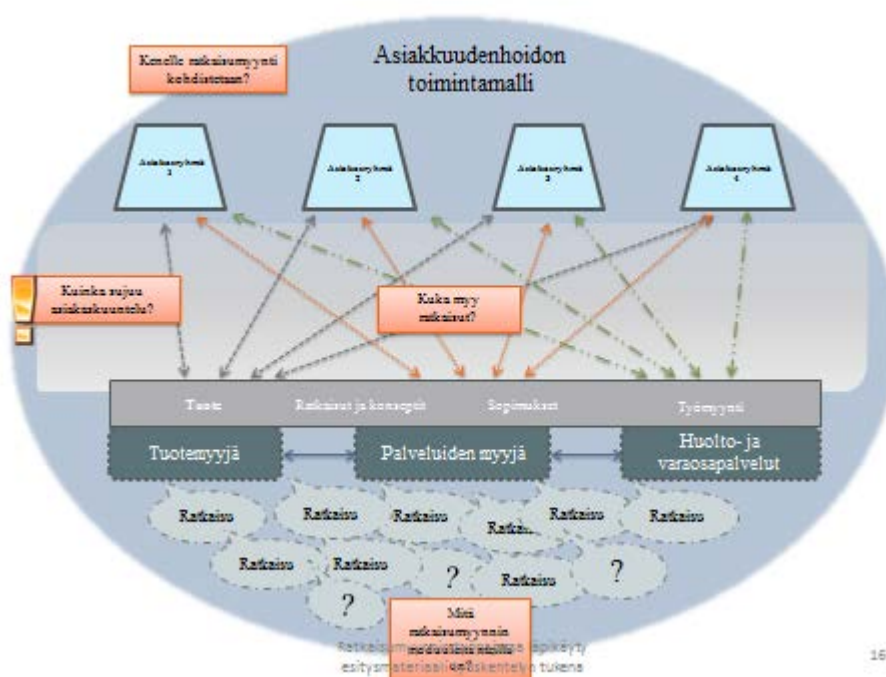
14

Käytännön esimerkki; tuotemyyntiä vai ratkaisumyyntiä?

Käytännön esimerkin kautta teoria käytäntöön

Ratkaisumyynnin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

15



16

Nykytilan arvio

Ratkaisumyynnin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

17

Asiakkaan kuuntelu

”Asiakkaan syvällisempi ymmärtäminen voi olla
kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai
palvelutoiminnan uudistamiselle”

(Mattinen 2008, Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2008,)

Ratkaisumyynnin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

18

Kenelle?

Ratkaisumyyntiin työpajassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tukena

19

Nykyinen tarjooma?

Ratkaisumyyntiin työpajassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tukena

20

Kuka ratkaisumyyntiä tekee?

Toimiva organisaatiorakenne?

Ratkaisumyynnin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

21

Mitä muuta olisi syytä ottaa huomioon?

Ratkaisumyynnin työpaikassa läpikäyty
esitysmateriaali työskentelyn tueksi

22